JOHN C. MAXWELL



21 PHẨM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

THE 21 INDISPENSABLE QUALITILES OF A LEADER

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

JOHN C. MAXWELL

21 PHẨM CHẤT VÀNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

THE 21 INDISPENSABLE QUALITIES OF LEADERSHIP

Hà Quang Hùng (Nhóm BKD) *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Cuốn sách nhỏ cho bài học lớn

Được coi là “thầy phù thủy về nghệ thuật lãnh đạo”, John C. Maxwell là cái tên không còn xa lạ với nhiều bạn đọc Việt Nam trong thời gian gần đây. Những cuốn sách như *Phát triển kỹ năng lãnh đạo*, *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, *Nhà lãnh đạo 360 độ*, *Tinh hoa lãnh đạo*… của ông đã trở thành sách gối đầu giường của những người đã, đang và mong muốn trở thành lãnh đạo.

Hướng tới mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với độc giả Việt Nam, đặc biệt là những người mong muốn phát triển, hoàn thiện bản thân hơn nữa, chương trình hợp tác xuất bản giữa ITD và Alpha Books đã chọn dịch và xuất bản nhiều đầu sách có giá trị của guru số 1 thế giới về nghệ thuật lãnh đạo. Trong lần xuất bản này, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ bốn cuốn nhỏ *Go for gold* (Kim cương trong mỏ vàng); *21 Indispensable Qualities of a Leader* (21 Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo); *25 Ways to Win with People* (25 Thuật đắc nhân tâm) và *Difference Maker* (Nhân tố đột phá).

Tiếp nối ý nghĩa từ bộ cẩm nang lớn trước đây, bộ sách nhỏ bốn cuốn của John C. Maxwell tập trung vào hai chủ đề lớn là: nghệ thuật lãnh đạo (21 Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo, Kim cương trong mỏ vàng) và nghệ thuật sống đẹp (25 thuật đắc nhân tâm, Nhân tố đột phá). Nếu ở đề tài nghệ thuật lãnh đạo, hai cuốn sách bổ sung thêm những chỉ dẫn hữu ích, giúp bạn nâng cao và hoàn thiện trình độ lãnh đạo mỗi ngày, thì đến với đề tài nghệ thuật sống đẹp, chúng ta sẽ được tiếp cận những “túi khôn” cuộc sống dưới góc nhìn của một người thành đạt. Giống như một bài học rút gọn, nhưng nội dung mỗi cuốn sách vẫn không kém phần đầy đủ để bạn đọc có thể nghiền ngẫm, đúc kết và vận dụng cho thành công của chính mình.

Với vai trò là cầu nối đưa những cuốn sách giá trị đến với bạn đọc cả nước, chúng tôi tin tưởng rằng tác phẩm và tư tưởng của John C. Maxwell sẽ giúp chúng ta hoàn thiện và thành công hơn.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

ITD VIỆT NAM & ALPHA BOOKS

Lời mở đầu

Điều gì khiến mọi người muốn đi theo một nhà lãnh đạo? Tại sao mọi người miễn cưỡng tuân theo người này, trong khi lại có thể rong ruổi cùng một viên thủ lĩnh khác? Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa một người chỉ giỏi lý thuyết với một nhà lãnh đạo thực thụ? Câu trả lời nằm trong những phẩm chất và tính cách của mỗi cá nhân.

Liệu bạn có sở hữu những phẩm chất cần thiết để trở thành nhà lãnh đạo tài ba mẫu người có thể lôi cuốn người khác và làm nên việc lớn không? Tức là, nếu dành thời gian suy ngẫm về bản thân, liệu bạn có thấy những tố chất cần thiết để thổi sức sống vào những giấc mơ táo bạo nhất của mình không? Đó chính là câu hỏi mà mỗi chúng ta cần phải đặt ra và tự trả lời nếu muốn phát huy tiềm năng thật sự.

Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn khám phá, sàng lọc và phát huy những tố chất cá nhân cần thiết của một nhà lãnh đạo thực thụ, mẫu người mà tất cả mọi người đều muốn đi theo. Nếu đã đọc cuốn *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo), bạn sẽ hiểu rằng, trở thành một nhà lãnh đạo cần có thời gian. Theo Nguyên tắc Tiến trình, năng lực lãnh đạo phải được bồi đắp mỗi ngày, chứ không phải chỉ trong một ngày. Sự phát triển đó một phần nhờ vào việc học hỏi nguyên tắc lãnh đạo, vì đó là những công cụ chỉ ra cách thức hoạt động của công việc lãnh đạo. Tuy nhiên, hiểu thuyết lãnh đạo, và thật sự làm lại là hai việc hoàn toàn khác nhau.

Gần đây, tôi có nói chuyện với một người bạn là Bill Freeman hiện là giám đốc của Watkins Associated Industries tập đoàn xe tải tư nhân lớn nhất nước Mỹ. Bill là một nhà điều hành xuất sắc, và giống như tất cả những nhà lãnh đạo giỏi khác, anh không ngừng tìm kiếm những phương thức học hỏi và phát triển mới.

"Tôi đang đọc cuốn sách *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*", Bill nói với tôi. "Nó có ảnh hưởng khá lớn tới tôi". Sau đó, Bill kể ra một vài ảnh hưởng: "Để tôi cho anh biết, tôi đọc cuốn sách này như thế nào. Mỗi sáng, tôi đọc một chương và trong suốt ngày hôm đó, tôi suy nghĩ về nguyên tắc đã đọc. Khi làm việc, tôi ngẫm nghĩ về bản thân và tự hỏi: Tôi làm được gì với nguyên tắc lãnh đạo này? Tôi quan sát mọi người trong văn phòng và xem họ có áp dụng nguyên tắc đó không. Tôi đánh giá toàn bộ công ty theo nguyên tắc đó, quan sát, nhận xét và suy ngẫm. Mỗi sáng lại là một nguyên tắc khác nhau. Tôi đã thật sự được mở mang tầm mắt."

Bill thật sự đã chạm tới dòng suy nghĩ của tôi. Lời nhận xét của anh đã thôi thúc tôi viết cuốn sách này. Bill phát triển năng lực lãnh đạo ngay từ bên trong. Nhà lãnh đạo tài năng thường dựa vào con người bên trong của họ những phẩm chất làm nên con người họ. Và để đạt tới trình độ lãnh đạo cao nhất, họ phải thể hiện những phẩm chất này.

Sau buổi nói chuyện với Bill, tôi đã suy ngẫm về phẩm chất của những nhà lãnh đạo hàng đầu mà tôi biết, những con người mà mọi người đều thật sự muốn đi theo. Tôi tìm kiếm những điểm chung giữa họ. Tôi nói chuyện với những nhà lãnh đạo khác và lắng nghe họ. Tôi nghiên cứu những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn và chọn ra 21 phẩm chất tất cả những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều có.

Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ có cảm giác mình có thể lướt qua vài chương liền một lúc, thậm chí đọc liền một mạch cả cuốn sách. Nhưng đừng làm vậy! *21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo* cần được đọc theo cách của Bill Freeman: có chiến lược và có phương pháp.

Hãy gắn bó với cuốn sách này. Hãy đọc từng chương sách, và dùng nó để liên hệ, suy xét, và làm mới bản thân. Nếu phẩm chất bạn đang đọc là điểm yếu của bạn, hãy chuyên tâm vào nó trước khi chuyển sang chương tiếp theo. Bạn có thể lặp lại quá trình này vài lần trong một năm để hun đúc mỗi phẩm chất đó vào tính cách của bạn.

Mọi việc đều bắt nguồn từ sự lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo thực chất phát triển từ trong ra ngoài. Nếu bạn trở thành nhà lãnh đạo theo cách bạn nên làm ở bên trong, thì bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo theo cách bạn muốn ở bên ngoài. Mọi người sẽ ủng hộ và đi theo bạn. Và khi đó, bạn có thể giải quyết mọi chuyện.

1. TÍNH CÁCH

Một phần của cuộc chơi

Lãnh đạo là năng lực và ý chí tập hợp mọi người theo một mục đích chung, và là tính cách khơi nguồn sự tin tưởng.

BERNARD MONTGOMERY, *Nguyên soái nước Anh*

Đừng bao giờ "vì sự yên tĩnh và thanh bình" mà phủ nhận kinh nghiệm và niềm tin của bạn.

DAG HAMMARSKJÖLD,

Chính trị gia, Người đoạt giải Nobel Hòa Bình

ĐIỂM HỘI TỤ

Nếu từng đi máy bay của các hãng hàng không nhỏ, hoặc có nhiều kinh nghiệm đi máy bay liên hợp, có thể bạn đã từng thấy hoặc bay trên một chiếc Lear Jet (máy bay phản lực). Tôi đã có dịp đi một vài lần, và đó quả là những trải nghiệm thú vị. Những chiếc máy bay phản lực nhỏ gọn, cực nhanh này chỉ có thể chở được năm hoặc sáu hành khách. Bạn sẽ có cảm giác như đi trên một xe điện ngầm nhỏ hẹp, với động cơ phản lực gắn đằng sau.

Nhưng điều ngạc nhiên nhất với tôi về loại máy bay này là thời gian mà tôi tiết kiệm được nhờ nó. Tôi đã bay hàng triệu dặm, và quá quen với những chuyến xe đường dài tới sân bay, việc trả xe ô tô thuê, tắc nghẽn ở sân đón khách, và dĩ nhiên cả những lần trì hoãn bất tận. Bay trên một chiếc Lear Jet có thể giúp bạn giảm một nửa thời gian đi lại.

Cha đẻ của loại máy bay này là Bill Lear. Là một nhà phát minh, một phi công, và một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, Lear có trong tay hơn 150 bằng sáng chế, gồm cả những sáng chế về máy bay không người lái, đài radio cho ô tô, và băng thu tám trục… Lear luôn là người tiên phong , ngay từ những năm 1950, ông đã nhìn thấy tiềm năng của việc sản xuất máy bay phản lực liên hợp cỡ nhỏ. Ông đã phải mất vài năm để biến giấc mơ đó thành hiện thực. Vào năm 1963, chiếc Lear Jet đầu tiên thực hiện chuyến bay mở màn của mình, và ngay năm 1964, ông đưa sản phẩm đầu tiên đến tay khách hàng.

Thành công của Lear đến tức thì, số lượng máy bán được tăng lên nhanh chóng. Song, không lâu sau khởi đầu rực rỡ đó, hai vụ tai nạn máy bay đã khiến Lear bị sốc. Tại thời điểm đó, Lear đã bán được 55 chiếc Lear Jet và ông ngay lập tức gửi thông điệp yêu cầu tất cả chủ sở hữu tạm thời dừng sử dụng máy bay cho đến khi ông và các nhân viên kỹ thuật tìm ra nguyên nhân của những vụ tai nạn đó. Với ông, ý nghĩ rằng nhiều sinh mạng nữa có thể mất đi còn quan trọng hơn rất nhiều so với dư luận tiêu cực có thể xuất hiện trên các phương tiện thông tin.

Khi nghiên cứu hai chiếc máy bay bị nạn, Lear đã tìm ra nguyên nhân nhưng không thể chỉ rõ sự cố kỹ thuật đó. Chỉ có một cách để biết chắc đó là sự cố nên đích thân ông đã lái thử một chiếc máy bay để kiểm chứng.

Đó là một việc nguy hiểm, nhưng ông phải làm vậy. Khi lái chiếc máy bay phản lực, ông gần như mất kiểm soát và suýt chút nữa chịu chung số phận như hai viên phi công kia. Nhưng ông đã xoay sở được và vượt qua cuộc thử nghiệm, tìm ra lỗi kỹ thuật. Lear đã chế tạo ra một bộ phận mới để giải quyết vấn đề, và thay thế bộ phận đó cho toàn bộ 55 chiếc máy bay, loại bỏ được mối nguy hiểm.

Việc yêu cầu khách hàng tạm thời ngừng sử dụng máy bay đã gây thiệt hại kinh tế rất lớn cho Lear. Và sự kiện này cũng khiến những khách hàng tiềm năng cảm thấy e ngại và do dự. Do vậy, ông phải mất hai năm để gây dựng lại công việc kinh doanh. Song, Lear chưa từng hối hận vì quyết định của mình. Ông sẵn sàng đánh đổi sự thành công, giàu có, và thậm chí cả mạng sống để tìm ra nguyên nhân của việc rơi máy bay. Điều đó có được nhờ cá tính của ông.

BỒI ĐẮP

Cách nhà lãnh đạo giải quyết tình huống trong cuộc sống cho bạn biết nhiều điều về tính cách của người đó. Biến cố không nhất thiết tạo nên tính cách, nhưng sẽ hé mở nhiều điều về tính cách. Ngã ba đường khiến người ta phải chọn một trong hai con đường: tính cách hay sự thỏa hiệp. Mỗi lần tính cách được chọn, người đó sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, dù cho sự lựa chọn đó đem lại hệ quả xấu. Như nhận định của Alexander Solzhenitsyn - người từng đoạt giải Nobel: “Khác với suy nghĩ của chúng ta, ý nghĩa của sự tồn tại không nằm ở thành công, mà nằm trong sự phát triển của tâm hồn.” Sự phát triển tính cách là phần quan trọng nhất trong sự phát triển của chúng ta, không chỉ đối với một người lãnh đạo, mà còn với một con người.

Những điều cần biết về tính cách con người:

1. Tính cách không chỉ là lời nói

Ai cũng có thể nói rằng mình chính trực, nhưng hành động mới thật sự là thước đo. Tính cách quyết định bạn là ai. Bạn là ai quyết định điều bạn thấy. Điều bạn thấy quyết định việc bạn làm. Đó là lý do không bao giờ tách biệt được tính cách và hành động của một nhà lãnh đạo. Nếu hành động và ý định của một nhà lãnh đạo liên tục “lệch pha” nhau, hãy xem tính cách của anh ta để biết tại sao.

2. Tài năng là một món quà, nhưng tính cách là một chọn lựa

Chúng ta không thể kiểm soát được mọi chuyện. Chúng ta không được lựa chọn bố mẹ, nơi sinh ra và lớn lên, năng khiếu hay IQ của chúng ta. Song, chúng ta có thể lựa chọn tính cách của mình. Thực tế, chúng ta có thể tạo ra nó mỗi lần đưa ra sự lựa chọn - né tránh hay đào xới một vấn đề nan giải, bóp méo sự thật hay gánh chịu sức ép của nó, chấp nhận một món hời hay trả đúng giá cho nó. Qua những lựa chọn trong cuộc sống, bạn không ngừng tạo dựng tính cách của mình.

3. Tính cách mang lại thành công lâu dài

Tài năng lãnh đạo đích thực luôn thu hút được những người khác. (Ngạn ngữ về lãnh đạo có câu, nếu bạn nghĩ mình đang dẫn lối nhưng chẳng ai đi theo bạn, thì thực ra bạn chỉ đang đi dạo mà thôi). Mọi người thường không tin tưởng những nhà lãnh đạo không có tính cách tốt đẹp, và họ sẽ không tiếp tục ủng hộ những người như thế.

4. Nhà lãnh đạo không thể vượt qua hạn chế trong tính cách của họ

Bạn đã từng thấy những tài năng kiệt xuất bất chợt sụp đổ khi họ đạt tới một mức thành công nào đó chưa? Điểm mấu chốt của hiện tượng đó là tính cách. Steven Berglas, nhà tâm lý học thuộc trường y Harvard và tác giả cuốn *The Success Syndrome* (Hội chứng thành công), cho rằng những người đạt thành tích cao, nhưng thiếu nền tảng tính cách để giúp họ kiên cường trước áp lực, sẽ dẫn tới thảm họa. Ông tin rằng số phận họ gắn với một hoặc hơn một trong bốn nét tính cách sau: ngạo mạn, cảm giác đau khổ của sự cô đơn, thói kiếm tìm sự mạo hiểm tiêu cực, hoặc ngoại tình. Mỗi đặc tính là một cái giá mà bạn phải trả cho mỗi điểm yếu trong tính cách.

SUY NGẪM

Nếu nhận thấy mình đang vướng vào một trong số bốn đặc điểm mà Berglas chỉ ra, hãy dành cho mình một kỳ nghỉ. Hãy làm gì đó để có thể thoát khỏi sự căng thẳng sau thành công của bạn, và tìm sự giúp đỡ chuyên nghiệp. Đừng nghĩ rằng tình huống bạn đang gặp phải sẽ dần qua đi cùng với thời gian, tiền bạc, hay vị thế cao hơn. Những vết nứt gãy trong tính cách sẽ chỉ càng sâu thêm, và tiêu cực hơn theo thời gian.

Nếu không có bốn điều kể trên, bạn vẫn nên kiểm tra tình trạng tính cách của mình. Hãy tự hỏi liệu trong mọi tình huống, lời nói và hành động của bạn có khớp nhau không? Khi bạn nói mình sẽ hoàn thành một công việc, bạn có thực hiện được điều đó không? Nếu bạn hứa với lũ trẻ rằng bạn sẽ tới xem một buổi diễn hay trận đấu của chúng, bạn có thật sự đến đó không? Liệu mọi người có thể tin tưởng vào cái bắt tay của bạn khi ký một hợp đồng pháp lý không?

Khi lãnh đạo người khác hãy nhớ rằng tính cách của bạn là vốn quý nhất. G.Alan Bernard, giám đốc của

công ty Mid Park, đã phát biểu: "Người lãnh đạo phải có được sự tôn trọng bằng đạo đức trong sáng của mình. Một nhà lãnh đạo không chỉ đứng trên vạch đúng sai, mà còn phải giữ được mình khi ở trong vùng 'ranh giới đó'."

ĐÚC KẾT

Để cải thiện tính cách của mình, hãy:

• *Dò tìm sai sót.* Hãy dành chút thời gian nhìn lại những mảng lớn trong cuộc sống của bạn (công việc, hôn nhân, gia đình…), và xác định những thời điểm bạn không thành thật, thỏa hiệp, hoặc làm ai đó thất vọng. Hãy viết ra từng sự kiện trong vòng hai tháng qua.

• *Tìm kiếm khuôn mẫu.* Xem xét kỹ những điều vừa viết. Liệu bạn có điểm yếu, hay một kiểu vấn đề nào đó luôn gặp phải không? Những khuôn mẫu như vậy sẽ giúp bạn chẩn đoán những vấn đề tính cách.

• *Đối mặt.* Việc sửa đổi tính cách chỉ bắt đầu khi bạn dám đối mặt với những lỗi lầm của mình, nói lời xin lỗi, và khắc phục những hậu quả từ hành động của bạn. Viết ra danh sách những người cần xin lỗi rồi xin lỗi họ bằng những lời xin lỗi chân thành.

• *Tái dựng.* Đối mặt với những việc làm và lỗi lầm trong quá khứ là một việc. Gây dựng con đường phía trước lại là một việc khác. Khi đã nhận ra những điểm yếu của mình, hãy lập kế hoạch để không tái phạm những lỗi đó.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Một người đàn ông đưa đứa con gái nhỏ tới một lễ hội, cô bé ngay lập tức chạy tới một quán hàng và đòi mua kẹo bông. Khi người bán hàng đưa cho cô bé một cái kẹo khổng lồ, người cha hỏi: "Con yêu, con có chắc sẽ ăn hết chỗ đó không?"

"Cha đừng lo", cô bé trả lời: "Bụng con lớn hơn vẻ bên ngoài nhiều."

Đó chính là ý nghĩa thật sự của tính cách tốt đẹp - bên trong lớn hơn bên ngoài.

2. SỨC HÚT

Ấn tượng đầu tiên có thể quyết định tất cả

Làm thế nào để có sức hút? Hãy để người khác cảm thấy hài lòng về chính họ thay vì khiến họ cảm thấy hài lòng về bạn.

DAN REILAND,

Phó Giám đốc phụ trách Phát triển năng lực lãnh đạo, công ty INJOY

Mọi người luôn làm việc tốt và nỗ lực nhiều hơn dưới sự khích lệ.

CHARLES SCHWAB, *lãnh đạo tập đoàn thép Bethlehem, Mỹ*

NGƯỜI TÀI GIỎI NHẤT NƯỚC ANH

Trong nửa cuối thế kỷ XIX, giới chính trị Anh đã chứng kiến sự ganh đua giành quyền lãnh đạo chính phủ Anh giữa William Gladstone và Benjamin Disraeli. Hai chính trị gia này thật sự là kình địch của nhau. Bạn có thể nhận thấy cách họ nghĩ về nhau thế nào qua lời nhận định của Disraeli: "Điểm khác biệt giữa một điều rủi ro và một thảm họa ư? Nếu Gladstone rơi xuống sông Thames, đó sẽ là một điều rủi ro. Nhưng nếu ai đó kéo ông ta lên, đó lại là một thảm họa."

Nhiều người tin rằng Gladstone, lãnh tụ của Đảng Tự do trong ba thập kỷ, là hiện thân của những điều tốt đẹp nhất nước Anh dưới thời nữ hoàng Victoria. Là một người phụng sự công chúng, ông là một nhà hùng biện vĩ đại, một chuyên gia tài chính, một con người hết sức đức độ. Ông là người duy nhất trong lịch sử nước Anh được chọn làm thủ tướng đến bốn lần. Dưới sự lãnh đạo của ông, nước Anh đã thiết lập được hệ thống giáo dục quốc gia, tiến hành cải cách nghị viện, và giành được quyền bỏ phiếu cho tầng lớp lao động.

Benjamin Disraeli, người đã hai lần làm thủ tướng lại xuất thân trong hoàn cảnh khác. Những năm 30 tuổi, ông tham gia chính trường, gây dựng danh tiếng với tư cách một nhà ngoại giao và một nhà cải cách xã hội. Nhưng công lao lớn nhất của ông là việc vạch kế hoạch mua cổ phần tại kênh đào Suez cho nước Anh.

Dù cả hai người đều có công lớn với nước Anh, nhưng điều thật sự giúp phân biệt họ với tư cách nhà lãnh đạo là cách họ tiếp cận mọi người. Minh họa rõ nhất cho điểm khác biệt này là câu chuyện của một thiếu phụ đã cùng ăn tối với hai chính khách đối địch này trong hai tối liên tiếp. Khi được hỏi ấn tượng của bà về họ, bà nói: "Sau khi ăn tối với ngài Gladstone, tôi nghĩ ông ấy là người đàn ông tài giỏi nhất nước Anh. Nhưng sau khi ăn tối với ngài Disraeli, tôi lại nghĩ mình là *người phụ nữ* tài giỏi nhất nước Anh". Disraeli thật sự sở hữu phẩm chất có thể lôi cuốn mọi người về phía ông, và khiến họ muốn đi theo ông. Ông có sức hút vô cùng mạnh mẽ.

BỒI ĐẮP

Hầu hết mọi người đều nghĩ sức hút là thứ gì đó kỳ bí, không thể định nghĩa. Họ nghĩ đó là phẩm chất bẩm sinh. Nhưng, thật ra, sức hút chỉ đơn giản là khả năng lôi cuốn mọi người về phía mình. Giống như các tính cách khác, sức hút có thể được phát triển.

Để trở thành mẫu người thu hút người khác, bạn cần làm được như những lời khuyên sau:

1. Yêu cuộc sống

Mọi người thích những nhà lãnh đạo biết tận hưởng cuộc sống. Bạn muốn tiếp xúc với những người như thế nào? Gắt gỏng? Cay độc? Chán nản? Dĩ nhiên không rồi. Họ phải là những người vui sống, hứng khởi với cuộc sống, không phải những chuyên gia phàn nàn. Nếu muốn lôi cuốn mọi người, bạn cần giống như những người bạn thích tiếp xúc. Nhận thức được điều đó, nhà truyền giáo thế kỷ XVIII John Wesley khẳng định: "Khi bạn tự đặt mình trên đống lửa, mọi người sẽ thích thú đến xem bạn bốc cháy".

2. Đặt số "10" trên đầu mỗi người

Một trong những điều tốt đẹp nhất bạn có thể làm cho người khác và cũng giúp thu hút người khác về phía mình - là trông đợi điều tốt đẹp nhất đến với họ. Tôi gọi điều đó là đặt "số 10" trên đầu mỗi người. Điều này giúp người khác đánh giá cao hơn về chính họ, và đồng thời cũng giúp ích cho bạn. Theo Jacques Wiesel: "Bản điều tra 100 tỉ phú tự mình làm nên sự nghiệp đều đưa đến một điểm chung. Đó là những người này chỉ nhìn vào điểm tốt của người khác."

Benjamin Disraeli đã hiểu và áp dụng điều đó vào thực tế, và đó là một phần bí mật sức hút của ông. Ông từng nói: "Điều tuyệt vời nhất bạn có thể làm cho người khác không chỉ là chia sẻ sự giàu có của mình, mà còn phải giúp anh ta nhận ra chính mình." Nếu đánh giá cao, khích lệ, và giúp người khác phát huy tiềm năng, thì họ sẽ yêu quý bạn.

3. Mang lại hy vọng cho mọi người

Nhà quân sự đại tài người Pháp Napoleon Bonaparte đã ví hình ảnh các nhà lãnh đạo là "những nhà buôn hy vọng". Giống như những nhà lãnh đạo vĩ đại khác, ông biết hy vọng là tài sản quý giá nhất. Nếu bạn tặng món quà đó cho người khác, thì họ sẽ bị bạn lôi cuốn và mãi biết ơn bạn.

4. Chia sẻ

Chúng ta đều thích những người lãnh đạo biết chia sẻ bản thân và cuộc sống của họ. Khi lãnh đạo người khác, hãy tỏ ra cởi mở. Hãy chia sẻ kinh nghiệm, bí quyết, và thậm chí cả những chuyện riêng tư. Đó là một trong những việc làm yêu thích của tôi. Gần đây, tôi có tham dự một lễ hội thi kể chuyện thường niên ở Jonesborough, Tennessee. Đây là việc tôi muốn làm từ nhiều năm nay, và tôi đã cùng vợ mình, Margaret và gia đình hai nhân viên quản lý của tôi tham gia lễ hội này. Chúng tôi đã có một khoảng thời gian tuyệt vời và quan trọng hơn là tôi đã hiểu thêm về cuộc sống của họ bằng cách chia sẻ mọi chuyện với họ.

Lưu ý sức thu hút thật sự là sự quan tâm đến người khác. Nhà lãnh đạo là người biết nghĩ tới người khác trước khi nghĩ cho mình. Điều này bộc lộ sức hút của một người lãnh đạo.

SUY NGẪM

Hãy tự đánh giá sức hút của bạn với người khác. Họ có bị bạn thu hút không? Bạn có được mọi người ưa thích không? Nếu không, thì có thể bạn đang sở hữu một trong những rào chắn sức hút sau:

Tự cao. Không ai muốn theo một nhà lãnh đạo mà luôn tự cho mình là người giỏi nhất.

Không đáng tin. Nếu bạn thấy không tự tin vào chính mình, thì người khác cũng sẽ cảm thấy như vậy.

Tâm trạng thất thường. Nếu mọi người không biết phải trông đợi gì ở bạn, thì họ sẽ ngừng hy vọng.

Cầu toàn. Mọi người tôn trọng những ước mơ lớn, chứ không phải những điều viển vông.

Chế giễu. Chẳng ai muốn bị mất hứng bởi một kẻ lúc nào cũng bới lông tìm vết.

Nếu tránh được những đặc điểm này, bạn có thể cải thiện sức hút của bản thân.

ĐÚC KẾT

Để nâng tầm sức hút, bạn nên làm những việc sau:

• *Điều chỉnh mục tiêu của mình.* Hãy để ý cách giao tiếp của bạn với mọi người trong một vài ngày tới. Khi nói chuyện với người khác, hãy xác định xem bao nhiêu phần trong cuộc trò chuyện đó nói về bạn. Hãy cố gắng đẩy mức cân bằng về phía người khác, ưu tiên việc lấy người khác làm tiêu điểm.

• *Để lại ấn tượng đầu tiên.* Thử làm một thí nghiệm. Lần tới, trong cuộc gặp đầu tiên với một người, hãy cố gắng để lại ấn tượng tốt đẹp nhất với người đó: nhớ tên, chú ý đến sở thích của người đó. Hãy tỏ ra tích cực và quan trọng hơn là đối xử với người đó như người quan trọng nhất. Hãy làm như vậy thường xuyên, sức hút của bạn sẽ tăng dần.

• *Chia sẻ.* Đặt mục tiêu lâu dài cho việc chia sẻ thông tin của bạn với người khác. Hãy nghĩ cách để tăng giá trị của năm người quen của bạn, có thể là thành viên trong gia đình, đồng nghiệp, nhân viên hay bạn bè trong năm nay. Hỗ trợ để họ phát triển cả về phương diện cá nhân lẫn chuyên môn, và dành thời gian ở bên họ.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Perle Mesta, người lãnh đạo tài giỏi nhất tại Washington thời Dolley Madison, đã được hỏi về bí mật thành công trong việc thu hút những người giàu có và nổi tiếng tới dự các bữa tiệc do bà tổ chức.

"Tất cả nằm ở lời chào và lời tạm biệt," bà trả lời. Khi một vị khách tới, bà ra tiếp và nói: "Cuối cùng ngài đã đến!" và khi ai đó ra về, bà lại nói: "Thật tiếc ngài phải về sớm như vậy!" Ý nghĩ của bà tập trung vào người khác, chứ không phải về bản thân bà. Đó chính là sức hút.

3. TẬN TÂM

Phẩm chất phân biệt người thực tế và kẻ mơ mộng

Chẳng ai theo những nhà lãnh đạo thiếu tận tâm. Sự tận tâm được thể hiện dưới nhiều hình thức, gồm thời gian đầu tư cho công việc, cách nâng cao năng lực, hay sự giúp đỡ không vụ lợi.

STEPHEN GREGG,

Chủ tịch, Tổng Giám đốc điều hànhTập đoàn Ethix

Người nào cống hiến hết mình thì sẽ còn sống mãi.

JOHANN VON SCHILLER, *nhà viết kịch*

GIÀ TRƯỚC TUỔI

Vài năm trước, tôi cùng vợ tôi Margaret có dịp đi nghỉ tại Italia. Chúng tôi dành nhiều thời gian để đi tham quan các công trình nghệ thuật có giá trị. Và trong số đó, tôi đặc biệt có ấn tượng với bức tượng David của nhà điêu khắc kiệt xuất Michelangelo. Đó cũng là lúc tôi hiểu được tại sao bức tượng này lại được gọi là kiệt tác.

Michelangelo có một cuộc đời phi thường. Ông được coi là nghệ sĩ vĩ đại nhất của nền văn minh phương Tây - và là người có tầm ảnh hưởng lớn nhất - ông được sinh ra để điêu khắc. Ngay từ nhỏ, ông đã đam mê các công cụ điêu khắc. Ông có được kiệt tác điêu khắc đầu tiên ở tuổi 21. Ông hoàn thành hai kiệt tác Pietà và David trước tuổi 30.

Ở độ tuổi 30, Michelangelo được Giáo hoàng Julius II triệu đến Rome để khắc một lăng mộ giáo hoàng khổng lồ nhưng sau đó ông lại được yêu cầu làm cho một dự án hội họa. Ban đầu, Michelangelo muốn từ chối, vì ông không có hứng thú vẽ lên trần một nhà thờ nhỏ tại Vatican. Dù lúc nhỏ, có học về hội họa, nhưng niềm đam mê của ông là điêu khắc. Do đó, khi đức Giáo hoàng thúc ép, ông miễn cưỡng nhận nhiệm vụ đó.

Các học giả tin rằng những kẻ đối địch của Michelangelo đã đẩy công việc đó cho ông, và hy vọng ông sẽ từ chối, làm mất sự tin yêu của đức Giáo hoàng, hoặc nếu chấp nhận, ông cũng sẽ tự hủy hoại danh tiếng của mình. Tuy vậy, khi nhận nhiệm vụ, Michelangelo đã rất tận tụy với công việc. Ông mở rộng dự án từ một bức họa đơn giản về 12 tông đồ của Chúa thành một công trình đồ sộ với hơn 400 hình vẽ và chín cảnh trong Kinh Cựu ước.

Trong bốn năm ròng rã, người nghệ sĩ đã nằm và vẽ lên trần của nhà thờ Sistine. Và ông đã phải trả giá đắt. Công việc đó đã vĩnh viễn hủy hoại đôi mắt ông, đồng thời vắt kiệt sức ông. Michelangelo nói “Sau bốn năm lăn lộn, với hơn 400 hình vẽ mô phỏng kích thước thật, tôi đã trở nên già cỗi và kiệt quệ như Jeremiah (nhà tiên tri Do Thái trước Công nguyên). Tôi chỉ mới 37 tuổi, nhưng trông lại già hơn thế rất nhiều.”

Sự tận tâm của Michelangelo đã thật sự có ảnh hưởng lớn lao. Ông làm đức Giáo hoàng hài lòng, và tiếp tục được đảm nhận các công việc khác từ tòa thánh Vatican. Nhưng quan trọng hơn nữa, ông còn tạo nên ảnh hưởng sâu rộng trong giới nghệ thuật. Những tác phẩm bích họa của ông tại nhà thờ Sistine sắc nét, chân thực và tinh tế đến nỗi chúng khiến nhiều nghệ sĩ thay đổi phong cách, trong đó có cả họa sĩ thiên tài Raphael. Các nhà nghiên cứu lịch sử nghệ thuật công nhận rằng kiệt tác của Michelangelo đã thay đổi phong cách hội họa ở châu Âu, đồng thời đặt nền móng cho tầm ảnh hưởng của ông trên lĩnh vực điêu khắc và kiến trúc.

Rõ ràng tài năng của Michelangelo là xuất phát điểm cho những thành tựu vĩ đại đó, nhưng nếu thiếu sự tận tâm, thì thành công của ông hẳn không thể lớn như vậy. Có thể thấy mức độ tận tâm với công việc của ông ở những chi tiết sắc sảo cũng như ở cái nhìn bao quát. Khi được hỏi tại sao ông lại chăm chút tỉ mỉ một góc khuất của nhà thờ Sistine, nơi có thể chẳng ai ngó tới, Michelangelo trả lời đơn giản: “Chúa sẽ thấy.”

BỒI ĐẮP

Trên thế giới này, không thể có một nhà lãnh đạo vĩ đại nào mà lại thiếu tận tâm với công việc. Ông Ed McElroy (hãng hàng không USAir) khẳng định tầm quan trọng của việc tận tâm: "Sự tận tâm đem lại cho chúng ta sức mạnh mới. Dù ốm đau, thiếu thốn, hay gặp tai họa, chúng ta sẽ không bao giờ rời bỏ mục tiêu."

Vậy tận tâm là gì? Với mỗi người, nó lại mang một ý nghĩa khác.

Với một võ sĩ quyền anh, đó là nỗ lực đứng dậy sau mỗi lần bị đánh ngã.

Với một vận động viên ma-ra-tông, đó là việc tiếp tục chạy thêm 10 dặm đường nữa khi anh ta chẳng còn chút sức lực nào.

Với một người lính, đó là việc vượt qua quả đồi, mà không biết điều gì đang chờ đón ở phía bên kia.

Với một nhà truyền giáo, đó là việc từ bỏ tiện nghi của cuộc sống để làm cuộc sống người khác tốt đẹp hơn.

Với một nhà lãnh đạo, sự tận tâm gồm tất cả những điều đó và còn nhiều hơn nữa, bởi bạn là người chỉ đạo mọi người, và mọi người trông đợi vào bạn.

Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải tận tâm với công việc. Sự tận tâm thật sự sẽ gây hứng khởi cho người khác và thu hút họ. Nó cho họ thấy rằng bạn có niềm tin. Mọi người sẽ chỉ tin bạn khi bạn tin vào chính mình. Đúng như luật "Thuyết phục" đã đề cập: người ta quan tâm đến nhà lãnh đạo trước khi quan tâm tới triển vọng.

Bản chất của sự tận tâm là gì? Hãy xem xét ba nhận định sau:

1. Sự tận tâm đến từ trái tim

Một số người muốn mọi thứ hoàn hảo trước khi sẵn sàng cam kết làm việc gì đó. Nhưng sự tận tâm luôn đi trước mọi thành quả. Tôi được kể rằng, tại cuộc đua ngựa Kentucky Derby, mặc dù đã kiệt sức, nhưng chú ngựa thắng cuộc hôm đó vẫn cố gắng chạy về đích. Đó là lý do tất cả những vận động viên vĩ đại đều nhận thấy tầm quan trọng của sự tận tâm. Huyền thoại bóng rổ nhà nghề Mỹ Michael Jordan từng nói: "Trái tim là thứ phân biệt những người giỏi và những người vĩ đại." Nếu bạn muốn tạo ra sự khác biệt đối với cuộc sống của người khác trong vai trò nhà lãnh đạo, hãy lắng nghe tim mình để biết bạn đã thật sự tận tâm chưa.

2. Tận tâm được kiểm chứng bằng hành động

Nói về sự tận tâm và hành động với sự tận tâm là hai việc hoàn toàn khác nhau. Thước đo thật sự của tận tâm là hành động. Tác giả Gordon nói: "Chẳng gì dễ bằng nói ra miệng. Chẳng gì khó hơn việc thực hiện lời nói đó ngày này qua ngày khác."

Có người từng kể cho tôi câu chuyện về một viên thẩm phán mới giành được chiến thắng trong cuộc bỏ phiếu đặc biệt ở một hạt. Trong bài phát biểu nhân dịp nhậm chức, viên thẩm phán đã nói như sau: "Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến 424 người hứa sẽ bỏ phiếu cho tôi, đến 316 người nói sẽ bỏ phiếu cho tôi, đến 47 người đã đến vào hôm thứ sáu tuần trước để bỏ phiếu cho tôi và đến 26 người đã thật sự bỏ phiếu cho tôi." Bạn đã làm như thế nào để thực hiện cam kết của mình?

3. Sự tận tâm mở cánh cửa tới thành công

Là người lãnh đạo, bạn sẽ phải đối mặt với vô số khó khăn, trở ngại. Sẽ có những lúc sự tận tâm là thứ duy nhất để bạn bước tiếp. David McNally nói: "Sự tận tâm là kẻ thù của những trở ngại, bởi nó là lời cam kết thật sự để bạn tiếp tục đứng dậy, dù qua bao lần vấp ngã" Dù đích đến của bạn ở đâu, bạn cũng cần có sự tận tâm.

SUY NGẪM

Bàn về sự tận tâm với công việc, có bốn kiểu người chính:

1. Người thoái thác. Những người không có mục tiêu và không hề tận tâm.

2. Người nhu nhược. Những người luôn lo lắng liệu có thể đạt tới mục tiêu hay không nên họ sợ cam kết.

3. Người bỏ dở. Những người biết hướng tới mục tiêu, nhưng lại bỏ cuộc khi việc sắp thành.

4. Người toàn tâm. Những người biết đặt ra những mục tiêu, cam kết thực hiện, và dám trả giá để đạt được chúng.

Bạn thuộc mẫu người nào? Bạn có đang vươn tới mục tiêu nào không? Mọi người có tin và sẵn sàng nghe theo bạn không? Nếu có bất cứ một câu trả lời nào là không, vấn đề có thể nằm ở mức độ tận tâm của bạn.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện tính tận tâm của bạn, hãy:

• *Đánh giá mức độ tận tâm.* Đôi khi chúng ta nghĩ mình đã tận tâm làm việc gì đó, nhưng hành động lại chỉ ra điều ngược lại. Hãy nhìn vào lịch làm việc và sổ chi tiêu của bạn. Dành vài giờ kiểm kê xem bạn sử dụng thời gian và tiền bạc như thế nào. Hãy xem bạn dành bao nhiêu thời gian cho công việc, cho gia đình, các hoạt động thể thao hay vui chơi giải trí… Tính ra bạn dành bao nhiêu tiền cho chi phí sinh hoạt, giải trí, phát triển cá nhân, và cho người khác. Tất cả những việc này là những thước đo về sự tận tâm. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên vì kết quả tìm được.

• *Nhận biết điều gì đáng để dốc sức.* Một trong những câu hỏi mà người lãnh đạo nào cũng phải tự vấn là: Tôi sẵn sàng dốc sức cho cái gì? Nói cách khác, trong cuộc đời, điều gì bạn không thể không làm, dù cho kết cục có như thế nào? Hãy dành thời gian để suy ngẫm về câu hỏi đó. Viết ra điều bạn khám phá được. Sau đó, xem xét liệu hành động của bạn có đồng nhất với suy nghĩ của bạn hay không.

• *Áp dụng phương pháp Edison.* Nếu bước đi đầu tiên đến sự tận tâm là khó khăn đối với bạn, hãy thử áp dụng phương pháp của Thomas Edison. Khi có một ý tưởng sáng chế mới, ông tổ chức một cuộc họp báo để công bố ý tưởng đó. Sau đó, ông vào phòng thí nghiệm và phát minh ra nó. Hãy công khai kế hoạch, và bạn sẽ cảm thấy có quyết tâm hơn để hoàn thành công việc.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Khi 15 tuổi, cựu danh thủ bóng chày chuyên nghiệp Bill Bradley tham dự một trại hè về bóng chày do Ed Macauley tổ chức. Trong trại hè đó, Macauley đã nói một câu làm thay đổi cả cuộc đời Bradley: "Hãy nhớ rằng, nếu bạn không chơi hết mình trong trận đấu, thì sẽ có ai đó ở ngoài kia ngang sức với các bạn. Một ngày nào đó, khi phải giáp mặt, người chiếm ưu thế sẽ không phải là bạn." Bạn tự đánh giá mình thế nào nếu so sánh với tiêu chuẩn đó?

4. KHẢ NĂNG GIAO TIẾP

Không có nó, bạn chỉ là người độc hành

Phát triển kỹ năng giao tiếp để truyền nhiệt huyết và hăng hái đến người khác là điều thiết yếu của thuật lãnh đạo. Nếu không thể đưa ra thông điệp rõ ràng và thúc đẩy người khác thực hiện, thì việc có trong tay thông điệp cũng chẳng còn ý nghĩa gì.

Chủ tịch và Giám đốc điều hành của National Semiconductor Corp

(Tập đoàn Bán dẫn quốc gia)

Nhà giáo dục khiến điều đơn giản thành phức tạp. Người truyền thông điệp biến những điều phức tạp thành đơn giản.

JOHN C. MAXWELL

NHÀ NGOẠI GIAO VĨ ĐẠI TRONG MỌI TÌNH HUỐNG

Nhiều tổng thống Mỹ đã để lại dấu ấn trong lòng chúng ta là những người có tài giao tiếp. John F. Kennedy, Franklin D. Roosevelt, và Abraham Lincoln đều là những ví dụ điển hình nhưng chỉ có Ronald Reagan được coi là nhà ngoại giao vĩ đại.

Tài năng của Reagan trong lĩnh vực ngoại giao đã hé lộ từ rất sớm. Ông khởi nghiệp với nghề phát thanh viên. Ở độ tuổi 20, Reagan nhanh chóng trở thành một trong những phát thành viên nổi tiếng nhất tại MidWest. Ông thường tường thuật những trận đấu trực tiếp, nhưng đôi khi cũng có thể là những trận của câu lạc bộ bóng chày Chicago Cubs, sử dụng những bản tin về mỗi trận đấu của Western Union. Một lần, đường truyền bị đứt giữa lúc trận đấu đang gay cấn. Reagan đã khéo léo tường thuật đường bóng ông tưởng tượng vào lúc đó cũng như những diễn biến tiếp theo của trận trong sáu phút, cho đến khi tín hiệu thông suốt trở lại.

Trong cả sự nghiệp, Reagan đã thể hiện khả năng kết nối phi thường với mọi người. Bằng chứng rõ ràng nhất chính là quãng thời gian ông ở Nhà Trắng. Trong cuộc vận động tranh cử chức tổng thống năm 1980, ông vạch tầm nhìn của chiến dịch hết sức rõ ràng và đơn giản: "Cốt lõi trong thông điệp của chúng tôi là năm từ quen thuộc. Không lý thuyết kinh tế to tát. Không diễn thuyết chính trị dài dòng. Chỉ năm từ thôi: *gia đình, công việc, tình hàng xóm, tự do, hòa bình."*

Trong chiến dịch tranh cử đó, Reagan đã rất thành công trong cuộc tranh luận với Tổng thống đương nhiệm Jimmy Carter. Cựu thống đốc bang California thể hiện mình là một người Mỹ bình dân với tính cách dễ chịu và tài giỏi. Ông chiến thắng một cách dễ dàng trong cuộc tranh cử. Khi được hỏi ông có hồi hộp khi tranh luận với ngài tổng thống không, Reagan đã trả lời: "Không, không hề."

Bất cứ khi nào dù phát biểu trước đám đông, đứng trước ống kính máy quay hay nói chuyện trực tiếp với một ai đó, Reagan đều đạt tới hiệu quả giao tiếp tối đa. Thậm chí, khi bị ám sát và được đưa vào phòng phẫu thuật, ông vẫn muốn làm người khác cảm thấy thoải mái. Ông nói với các bác sĩ phẫu thuật: "Làm ơn cho tôi biết các ngài có phải đều là người đảng Cộng Hòa không?"

Reagan là một nhà điều hành giỏi giang nhờ sở hữu một tầm nhìn thông tỏ, ra quyết định nhanh gọn và phân công công việc hiệu quả. Nhưng ông là một nhà lãnh đạo tài ba, đó là nhờ vào khả năng giao tiếp tự nhiên. Trong việc lãnh đạo đất nước, mọi người đều đã biết ông là ai, ông đứng ở phía nào, ông muốn gì, và họ không thể chờ để được lên đường cùng ông. Khả năng truyền đạt giúp ông trở thành mẫu nhà lãnh đạo mà mọi người đều muốn theo.

BỒI ĐẮP

Dù không có ý định lãnh đạo cả đất nước như Ronald Reagan, bạn vẫn cần sở hữu khả năng giao tiếp. Thành công của bạn trong hôn nhân, công việc và quan hệ cá nhân phụ thuộc rất nhiều vào điều đó. Mọi

người sẽ không nghe theo bạn nếu họ không biết được bạn muốn gì hoặc đang định làm gì.

Bạn có thể có khả năng giao tiếp tốt hơn nếu làm theo bốn bước sau.

1. Đơn giản hóa lời nói

Giao tiếp không đơn giản là nói cái gì mà còn là việc nói như thế nào. Trái với lời dạy của một số nhà giáo dục, chìa khóa của giao tiếp hiệu quả là sự đơn giản. Hãy quên việc gây ấn tượng với người khác bằng những lời đao to búa lớn hay những câu nói phức tạp. Nếu bạn muốn kết nối với mọi người, hãy giữ mọi thứ đơn giản. Napoleon Bonaparte từng dặn dò các thư ký: "Rõ ràng, rõ ràng và rõ ràng."

Câu chuyện về điều hành viên trẻ tuổi dưới đây sẽ minh họa cho việc giao tiếp hiệu quả. Chàng trai trẻ tuổi lần đầu tiên được mời phát biểu trước đám đông, vì thế anh đã đến gặp người cố vấn của mình để xin lời khuyên cho bài phát biểu. Người cố vấn nói: "Cậu hãy viết một phần mở đầu ấn tượng để thu hút tất cả thính giả. Rồi viết một phần tóm tắt và kết bài thật sâu sắc khiến mọi người muốn hành động. Sau đó, liên kết chúng lại với nhau càng chặt chẽ càng tốt."

2. Hiểu người khác

Những người giao tiếp giỏi luôn tập trung chú ý vào người họ đang nói chuyện. Họ biết, không thể nào đạt được hiệu quả giao tiếp với một người mà không biết chút gì về người đó.

Khi giao tiếp với người khác – dù là một cá nhân hay một tập thể - hãy tự hỏi: Tôi đang nói chuyện với ai? Họ muốn hỏi những gì? Câu hỏi của họ là gì? Điều gì cần phải làm? Tôi có bao nhiêu thời gian? Nếu muốn giao tiếp tốt hơn, hãy hướng tới người nghe. Mọi người tin vào những nhà ngoại giao giỏi bởi những nhà ngoại giao giỏi tin vào mọi người.

3. Thể hiện sự thành thật

Uy tín dẫn dường cho thành công trong giao tiếp. Có hai cách khiến người khác thấy bạn là người đáng tin cậy. Trước tiên, phải tin vào điều mình nói. Người bình thường có thể trở thành nhà ngoại giao vĩ đại khi họ thật sự tin vào bản thân. Thống chế Ferdinand Foch nhận định: "Vũ khí mạnh nhất trên trái đất là tinh thần rực lửa của con người." Thứ hai, làm theo điều bạn nói. Không uy tín nào lớn hơn niềm tin được chứng minh bằng hành động.

4. Theo đuổi phản hồi

Trong giao tiếp, đừng bao giờ quên, mục đích của mọi giao tiếp là hành động. Nếu bạn chỉ cung cấp thông tin cho người khác, thì đó không phải là giao tiếp. Khi nói chuyện với mọi người, hãy cho họ thứ gì đó để cảm nhận, đôi điều để ghi nhớ, và vài việc để họ thực hiện. Một khi làm được như vậy, khả năng lãnh đạo của bạn sẽ nâng lên một tầm cao mới.

SUY NGẪM

Danto Manquez Jr., giám đốc của tập đoàn MVM đã phát biểu về năng lực giao tiếp của người lãnh đạo như sau: "Một người lãnh đạo cần thông qua người khác để hoàn thành công việc, bởi thế người lãnh đạo nhất thiết phải có khả năng khơi gợi cảm hứng và thúc đẩy, chỉ đạo và định hướng, đồng thời biết lắng nghe. Chỉ qua giao tiếp, người lãnh đạo mới có thể khiến mọi người tiếp nhận và làm theo những chiến lược mà anh ta đề ra."

Bạn đánh giá khả năng giao tiếp của bản thân như thế nào? Với bạn, giao tiếp có phải là một việc cần được ưu tiên? Bạn có thể tạo cảm hứng và thúc đẩy người khác không? Bạn có bày tỏ quan điểm, lập trường để người khác hiểu và thực hiện được không? Khi nói chuyện với một người, bạn có thể giao tiếp tốt không? Và với tập thể thì sao? Nếu bạn tin mình có một tầm nhìn tốt, nhưng mọi người không ủng hộ, thì vấn đề có thể nằm ở khả năng truyền đạt thông tin của bạn.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện khả năng giao tiếp, hãy làm như sau:

• *Rõ ràng.* Hãy xem lại thư từ, bản ghi nhớ hay một thứ gì đó bạn viết gần đây. Câu từ bạn dùng có ngắn gọn và súc tích không, hay quá dài dòng? Người đọc có thể hiểu ngay được những từ bạn dùng, hay họ sẽ phải kiếm vội một quyển từ điển? Bạn đã dùng ít từ nhất có thể chưa? Người bạn tốt nhất của một nhà ngoại giao là sự đơn giản và rõ ràng. Trong lần tới, hãy thử viết theo cả hai tiêu chí trên.

• *Định hướng lại mối quan tâm của bạn.* Trong tuần tới, hãy chú ý xem bạn tập trung vào đâu khi giao tiếp: chủ đề đang nói, người nghe, hay chính bạn? Nếu điểm tập trung của bạn không phải ở người nghe, bạn cần phải thay đổi nó. Hãy nghĩ về người nghe, nhu cầu, thắc mắc và mong muốn của họ. Hãy đón trước ý nghĩ của họ, và bạn sẽ trở thành người giao tiếp tài tình hơn.

• *Làm điều bạn nói.* Có sự không nhất quán giữa điều bạn nói với điều bạn làm không? Hãy nói chuyện với một vài người thân thiết và hỏi họ câu hỏi đó. Vì họ có thể chỉ ra những điều bạn hoàn toàn không nhìn thấy. Hãy tiếp thu những lời đóng góp một cách thoải mái và nghiêm túc. Sau đó, hãy chủ động thay đổi trong cuộc sống để đạt được sự nhất quán.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Vào ngày 7 tháng 4 năm 1865, tổng thống Abraham Licohn có một quyết định quan trọng, và cần thông báo cho vị thống soái đang ở chiến trường. Quyết định này rất quan trọng đối với nhiệm kỳ tổng thống của ông. Bằng tất cả khả năng giao tiếp của mình, ông đã viết bức điện sau:

Gửi Tổng tư lệnh Grant,

Tướng Sheridan cho biết: “Nếu có sức ép, tôi nghĩ Lee sẽ đầu hàng.” Vậy hãy gây sức ép.

A. Lincoln

Tổng thống Lincoln đã không để tầm quan trọng của bức điện làm giảm đi tính đơn giản cần có của nó. Và chúng ta cũng nên làm vậy.

5. NĂNG LỰC

Cứ làm tốt, họ sẽ hiểu bạn

Năng lực quan trọng hơn cả lời nói. Đó là khả năng nhà lãnh đạo phát biểu, hoạch định và thực hiện một việc để người khác hiểu rõ – và hiểu rằng họ muốn đi theo.

JOHN C. MAXWELL

Một xã hội xem thường nghề sửa ống nước vì coi đó là nghề thấp kém, và chấp nhận những triết lý giả tạo vì coi đó là sự cao quý sẽ không có cả hệ thống ống nước lẫn những triết lý tốt. Bản thân đường ống hay triết lý không thể mang nước.

JOHN GARDNER

SỨC MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI THƯỜNG

Benjamin Franklin luôn tâm niệm mình là một công dân bình thường. Franklin là con trai của một người thợ làm nến trong một gia đình 17 anh chị em; không có gì là giàu có. Ông có một tuổi thơ đáng nhớ: ông chỉ được đến trường hai năm, và ở tuổi 12, ông học nghề in ấn ở chỗ anh trai.

Franklin rất cần cù, sống đơn giản, kiểm soát các hành động theo 13 đức tính để tự đánh giá bản thân hàng ngày. Năm 20 tuổi, ông mở xưởng in ấn của riêng mình. Nếu Franklin hài lòng với công việc kinh doanh đó, thì tên tuổi ông có lẽ chỉ dài hơn chú thích cuối trang của lịch sử bang Philadelphia một chút. Nhưng ông đã có một cuộc đời phi thường. Ông là một trong những người đã khai sinh nền độc lập nước Mỹ, và là một nhà lãnh đạo vĩ đại của phong trào thống nhất nước Mỹ. Ông là đồng tác giả của bản Tuyên Ngôn Độc Lập nước Mỹ, và sau đó ông còn góp công viết Hiệp định Paris, và Hiến Pháp Mỹ. (Ông là người duy nhất có chữ ký trong cả ba văn bản này.) Trong thời chiến, ông được lựa chọn thực hiện một nhiệm vụ ngoại giao bí mật đầy khó khăn và nguy hiểm ở Paris, nhằm bảo đảm nguồn hỗ trợ quân sự và tài chính cho Cách Mạng Mỹ.

Vậy điều gì đem lại cho một doanh nhân miền bắc cơ hội có được ảnh hưởng sâu sắc như vậy tới những chủ đất miền nam giàu có, những người sau đó đã lãnh đạo cách mạng giành độc lập cho nước Mỹ? Tôi tin rằng Franklin có được điều đó nhờ thực lực phi thường của ông.

Trong bảy thập kỷ, Benjamin Franklin thể hiện sự xuất sắc của mình trong mọi công việc ông làm. Khi ông khởi nghiệp kinh doanh in ấn vào năm 1726, người ta tin rằng ông không thể thành công ở Philadelphia; song, Franklin đã nhanh chóng gây dựng được danh tiếng là nhà in có kỹ thuật tốt và hoạt động hiệu quả nhất. Nhưng doanh nhân Philadelphia này đã không tự hài lòng với thành quả đó.

Với sự ham hiểu biết và luôn muốn khám phá, Franklin tìm tòi nhiều phương pháp khác nhau để hoàn thiện bản thân và giúp người khác tiến bộ hơn. Ông đã mở rộng việc kinh doanh sang lĩnh vực xuất bản với tác phẩm đáng chú ý là cuốn *Poor Richard's Almanack* (Niên lịch của chàng Richard nghèo). Ông thực hiện các nghiên cứu và thí nghiệm về điện, cũng như đề xuất nhiều thuật ngữ chuyên môn vẫn được dùng đến ngày nay. Ông phát minh ra một số vật dụng như: lò nung (dùng ở nhà ga), ống thông đường tiểu, kính hai tròng. Khi phải thường xuyên vượt biển Đại Tây Dương, ông đã lập nên hải đồ của dòng hải lưu ấm từ vịnh Mexico đến châu Âu. Quan niệm về cuộc sống của ông có thể thấy rõ trong câu cách ngôn trích từ tác phẩm Niên lịch: “Đừng che giấu tài năng của bạn. Chúng được tạo ra để dành cho bạn. Chiếc đồng hồ mặt trời sẽ là gì nếu ở trong bóng râm?”

Tài năng của Franklin được thể hiện ở nhiều lĩnh vực. Ông giúp sức thành lập thư viện đầu tiên của bang Philadelphia, lập ra cục cứu hỏa đầu tiên ở Mỹ và là người đưa ra khái niệm “quy ước giờ mùa hè”. Ngoài ra, ông cũng đã từng đảm nhiệm nhiều chức vụ trong các cơ quan chính phủ của Mỹ.

Tài năng của Franklin trên các lĩnh vực đều được mọi người thừa nhận. Nhưng đôi lúc ông cũng để cho tài năng của mình tự lên tiếng. Trong thời gian nghiên cứu để cải tiến nông nghiệp, ông phát hiện rằng thạch cao giúp ngũ cốc và cỏ mọc tốt hơn, nhưng ông gặp khó khăn trong việc thuyết phục những người hàng

xóm của mình về phát hiện thú vị này. Ông đã làm gì? Khi mùa xuân tới, ông đi đến một thửa ruộng gần lối đi lại, dùng tay đào đất tạo hình một số chữ cái, rắc thạch cao xuống những rãnh đất, và gieo hạt vào khoảng đất vừa rải thạch cao của khu ruộng. Vài tuần sau đó, khi qua lại lối đi đó, mọi người đều thấy cây mọc trên các chữ cái xanh và cao hơn hẳn. Chúng tạo thành câu: "Đó là nhờ được bón thạch cao." Mọi người đã hiểu được thông điệp của ông.

BỒI ĐẮP

Chúng ta khâm phục những người thể hiện được năng lực, dù họ là người thợ thủ công khéo léo, vận động viên đẳng cấp thế giới, hay những doanh nhân thành đạt. Song, trên thực tế, bạn không cần phải là Fabergé, Michael Jordan, hay Bill Gates để thể hiện một năng lực vượt trội trên một lĩnh vực nào đó. Để trau dồi tài năng của mình, dưới đây là những việc bạn cần làm.

1. Thể hiện hàng ngày

Danh ngôn có câu "Mọi thứ sẽ đến với người biết chờ đợi" Thật không may, đôi khi đó chỉ là những thứ được bỏ lại bởi những người đã tới đích trước. Người có trách nhiệm phải thể hiện được năng lực khi cần. Tuy nhiên, những người có năng lực cao thường thực hiện điều đó ở mức độ lớn hơn. Họ không chỉ trau chuốt vẻ bề ngoài mà còn sẵn sàng thể hiện điều đó hàng ngày – bất kể tâm trạng ra sao, trong bất kỳ hoàn cảnh, hoặc họ sẽ gặp khó khăn gì.

2. Không ngừng hoàn thiện

Giống như Benjamin Franklin, những người có năng lực phi thường đều không ngừng tìm tòi học hỏi và hoàn thiện bản thân. Họ làm việc đó bằng cách đặt câu hỏi *"Tại sao?"* Có thể nói, người biết được *như thế nào* sẽ luôn có việc làm, nhưng người biết được tại sao sẽ luôn là ông chủ.

3. Làm đến cùng

Tôi chưa từng thấy một người có năng lực mà lại không làm việc tới nơi tới chốn. Willa A. Forster nhận xét: "Phẩm chất không bao giờ là sự ngẫu nhiên; nó là kết quả của sự tập trung cao độ, nỗ lực thật sự, định hướng khôn ngoan và thực hiện thành thạo; nó là sự lựa chọn khôn ngoan trong rất nhiều lựa chọn."

Làm việc hết mình luôn là một sự lựa chọn. Là người lãnh đạo, chúng ta hy vọng mọi người làm hết mình khi có nhiệm vụ. Ngược lại, mọi người trông đợi nhiều hơn thế từ chúng ta - những người lãnh đạo, với vai trò là người dẫn lối đưa đường cho họ.

4. Nỗ lực vượt bậc

Với người có năng lực cao, chỉ tốt thôi không bao giờ là đủ. Trong truyện *Men in Mid-life Crisis* (Khủng hoảng tuổi trung niên), Jim Conway viết, một số người cảm thấy "không có nhiều nhu cầu trở thành người vĩ đại, và có nhiều suy nghĩ kiểu 'chỉ cần nỗ lực trong khả năng để xong việc là được.' Đâu cần bàn thắng. Chơi hết trận đấu mà không mắc sai lầm là tốt rồi." Người lãnh đạo không thể để mình có ý nghĩ như vậy. Họ cần phải làm việc với một sự nỗ lực vượt bậc.

5. Truyền cảm hứng cho người khác

Nhà lãnh đạo với tài năng vượt trội không chỉ thể hiện năng lực của mình ở mức độ cao mà còn phải làm được nhiều hơn thế. Họ biết cách khích lệ và thôi thúc mọi người làm như họ. Trong khi một số người chỉ dựa trên các kỹ năng quan hệ để tồn tại, người lãnh đạo giỏi biết kết hợp các kỹ năng đó với thực lực của họ để đưa tổ chức lên một tầm phát triển mới.

SUY NGẪM

Bạn tự đánh giá mình ra sao trong việc hoàn thành một nhiệm vụ nào đó? Bạn có làm mọi việc với sự hăng hái và nỗ lực hết mình không? Hay với bạn, chỉ tốt thôi cũng là đủ?

Khi nói về những người có thực lực, có thể rút ra ba kiểu người:

1. Những người có thể thấy cần phải làm gì.

2. Những người có thể làm được điều đó.

3. Những người có thể làm được điều đó khi thời cơ thật sự chín muồi.

Trong nghề nghiệp của mình, bạn nghĩ mình giống ai? Một người biết nghĩ, một người biết việc, hay một chuyên gia phản ứng nhanh? Hãy thay đổi bản thân. Càng làm tốt bao nhiêu thì tầm ảnh hưởng của bạn càng lớn bấy nhiêu.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện năng lực, hãy làm những việc sau:

• *Bước vào cuộc chơi.* Nếu bạn bị cảm xúc phân tán khỏi công việc, thì đây là lúc để trở lại. Trước hết, hãy buộc mình trở lại với công việc. Hãy dành một khoảng thời gian tập trung cao độ cho công việc. Sau đó, hãy tìm hiểu tại sao bạn lại bị phân tán. Bạn cần những thử thách mới chăng? Bạn có đang xích mích với ông chủ hay đồng nghiệp không? Hay bạn đang có một công việc chẳng đâu vào đâu? Hãy xác định nguyên nhân của vấn đề, và lên kế hoạch để giải quyết nó.

• *Xác lập lại tiêu chuẩn.* Nếu thường xuyên không thể hiện được năng lực thật sự của mình, hãy xem lại những tiêu chuẩn bạn đã đặt ra. Bạn đặt mục tiêu quá thấp hay do bạn làm việc qua loa? Nếu vậy, hãy hít một hơi dài, và đề ra những tiêu chuẩn cao hơn cho bản thân.

• *Tìm ba cách để hoàn thiện mình.* Chẳng ai tiến bộ được mà lại không để tâm vào việc đó. Hãy làm một nghiên cứu nho nhỏ để tự tìm ra ba việc bạn có thể làm để cải thiện kỹ năng nghề nghiệp của mình. Sau đó, hãy dành thời gian và công sức để thực hiện chúng.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Một bài viết trên tạp chí **Texas Bussiness** tôi đọc cách đây không lâu có nói: "Chúng ta thật sự là một thế hệ lạc lối, mộng mơ với những điều hư ảo, và mải miết chạy theo đồng đô-la. Đó là tiêu chuẩn duy nhất chúng ta nhận ra. Chúng ta không có niềm tin nội tại, không có ranh giới đạo đức."

Bạn chỉ thật sự giỏi theo những tiêu chuẩn do cá nhân đặt ra. Lần cuối bạn làm việc gì đó hết sức mình là khi nào?

6. CAN ĐẢM

Một người can đảm là một người trưởng thành

Can đảm được coi là phẩm chất đầu tiên của con người…

bởi nó bảo đảm cho tất cả những phẩm chất khác.

Thủ tướng Anh WINSTON CHURCHILL

Can đảm là nỗi sợ hãi của những kẻ cầu xin nó.

KARL BARTH, *nhà thần học Thụy Sĩ*

NGƯỜI XUẤT SẮC NHẤT TRONG NHỮNG NGƯỜI XUẤT SẮC

Ba người sau có điểm gì chung: một tay đua ô tô với kỷ lục thế giới tại Daytona năm 1914, một phi công với nhiều trận không chiến thắng lợi nhất chống lại quân Đức trong Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, và một trợ lý của cố vấn quân sự đặc biệt đã sống sót sau vụ nổ máy bay cùng 22 ngày lênh đênh với một chiếc bè trên Thái Bình Dương trong Chiến tranh Thế giới lần thứ hai? Họ đều sống sót qua những gian nguy, đều thể hiện lòng can đảm và tinh thần thép trước mọi khó khăn. Và tất cả những việc đó đều xảy đến với cùng một người – Eddie Rickenbacker.

Đối mặt với thử thách chưa bao giờ là vấn đề lớn với Eddie Rickenbacker, bất kể đó là thử thách về thể chất, tinh thần, hay kinh tế. Năm lên 12 tuổi, cha ông qua đời nên ông phải nghỉ học để trở thành trụ cột chính của gia đình. Ông đi bán báo, bán trứng và sữa dê, làm việc trong nhà máy thủy tinh, nhà máy bia, xưởng giày và xưởng đúc. Tới tuổi thanh niên, ông làm thợ máy xe đua, và năm 21 tuổi, ông bắt đầu tham gia đua xe. Hai năm sau, ông lập nên kỷ lục thế giới.

Khi Mỹ tham chiến trong Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, Rickenbacker ghi tên làm phi công, nhưng không được do quá tuổi và không có bằng cấp. Do vậy, ông nhập ngũ làm lái xe, sau đó ông đề nghị cấp trên chuyển ông đi đào tạo lái máy bay. Dù không hợp lắm với những đồng sự có học vấn, ông vẫn trở thành một phi công xuất sắc. Tới thời điểm kết thúc cuộc chiến, ông đã có được 300 giờ bay (kỷ lục mà bất kỳ phi công Mỹ nào mong muốn), sống sót qua 134 trận không chiến, hạ được 26 chiếc máy bay địch, và được trao tặng Huân chương Danh dự, tám Bội tinh chiến công xuất sắc, và Bắc đẩu bội tinh của Pháp. Ông cũng được thăng cấp lên làm cơ trưởng của một phi đội.

Lòng dũng cảm của Rickenbacker được báo chí ca ngợi là “Người xuất sắc nhất trong những người xuất sắc của nước Mỹ.” Khi được hỏi về sự can đảm trong chiến trận, ông thừa nhận ông có cảm giác sợ: “Can đảm là làm việc bạn sợ phải làm. Không thể có sự can đảm nếu bạn không thấy sợ hãi.”

Sự can đảm đó tiếp tục theo ông sau Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất. Năm 1933, ông trở thành Phó Giám đốc công ty Vận tải Hàng không Phương Đông (sau là hãng Hàng không Phương Đông). Vào thời đó, tất cả các hãng hàng không tồn tại nhờ vào sự bảo trợ của chính phủ. Tuy vậy, Rickenbacker nghĩ rằng các hãng hàng không nên tự chủ. Ông quyết định thay đổi hoàn toàn lề lối làm việc của công ty. Trong vòng hai năm, ông đã giúp công ty làm ăn có lãi, đây là trường hợp tư nhân hóa đầu tiên trong lịch sử hàng không của Mỹ.

Khi tổng thống Mỹ chấm dứt tất cả các hợp đồng với các hãng chuyên chở thư tín hàng không thương mại, Rickenbacker nắm bắt được thời cơ và giành thắng lợi. Rickenbacker đã lãnh đạo hãng Hàng không Phương Đông một cách tài tình trong suốt 30 năm, và nghỉ hưu ở tuổi 73. Mười năm sau khi ông mất, William, con trai ông viết “Nếu cha tôi có một khẩu hiệu, thì đó hẳn là câu mà tôi đã được nghe hàng ngàn lần: ‘Tôi sẽ liều mình như một chú mèo hoang.’”

BỒI ĐẮP

Nhìn vào cuộc đời của ai đó như Eddie Rickenbacker, bạn sẽ thấy sự can đảm phi thường. Phẩm chất đó có

thể dễ dàng thấy ở những anh hùng thời chiến, và cả ở những nhà lãnh đạo tài ba trong kinh doanh, trong chính phủ hay giáo hội. Khi bạn thấy một công ty có bước tiến vượt bậc, có nghĩa người lãnh đạo đã có những quyết định dũng cảm. Vị trí lãnh đạo không đem lại sự can đảm, nhưng sự can đảm đem lại địa vị lãnh đạo. Điều đó hoàn toàn đúng với Eddie Rickenbacker.

Larry Osborne nhận định: "Điều kỳ lạ nhất về những nhà lãnh đạo tài ba là ở chỗ họ có rất ít điểm giống nhau. Điều mà người này thề thốt thì người kia lại phản đối. Nhưng có một đặc điểm chung nổi bật: họ sẵn sàng đương đầu với những rủi ro."

Khi cần phải đưa ra các quyết định mang tính thử thách, hãy lưu ý những chân lý sau về lòng can đảm:

1. Lòng can đảm xuất phát từ cuộc chiến bên trong

Mỗi thử thách bạn đối mặt trong vai trò người lãnh đạo đều xuất phát từ chính con người bạn. Bài kiểm tra lòng can đảm cũng vậy. Chuyên gia tâm lý Sheldon Kopp nói: "Tất cả các trận chiến lớn đều xuất phát từ chữ tôi – cá nhân." Can đảm không có nghĩa là không sợ hãi. Can đảm là dám làm điều mà bạn sợ phải làm. Đó là khả năng để lại sau lưng mình những gì quen thuộc, và tiến vào một vùng đất mới. Điều đó đúng với Rickenbacker và cũng có thể đúng với bạn.

2. Can đảm là làm việc đúng đắn, không phải là che giấu chúng

Martin Luther King Jr., nhà lãnh đạo dân quyền, từng tuyên bố: "Thước đo cơ bản để đánh giá một người không phải ở những lúc họ sống trong sung sướng và tiện nghi, mà là ở những lúc họ chống chọi với những khó khăn thử thách." Những nhà lãnh đạo giỏi với kỹ năng xã hội tốt có thể tập hợp mọi người để cùng chung sức. Song, họ cũng đứng lên khi cần thiết.

Can đảm mang tính nguyên tắc chứ không thuộc về vấn đề nhận thức. Nếu bạn không biết khi nào nên đứng dậy đương đầu và cũng không có niềm tin vào công việc, thì bạn sẽ không bao giờ là một người lãnh đạo tốt. Mong muốn khai phá tiềm năng của bạn phải mạnh hơn ý nghĩ nhượng bộ kẻ khác.

3. Sự can đảm của người lãnh đạo khích lệ sự tận tâm của cấp dưới

Nhà truyền giáo Billy Graham khẳng định: "Can đảm mang tính lan truyền. Khi một người dũng cảm đứng lên, những người khác cũng trở nên cứng rắn hơn." Sự can đảm sẽ khích lệ những người khác nhưng sự khích lệ của người lãnh đạo sẽ truyền cảm hứng và khiến mọi người muốn đi theo anh ta. Bạn tôi, Jim Mellado cho biết: "Lãnh đạo là sự biểu hiện của lòng can đảm để thôi thúc người khác làm việc đúng."

4. Cuộc sống của bạn phát triển tỉ lệ thuận với lòng can đảm

Sợ hãi kiềm tỏa người lãnh đạo. Sử gia La Mã Tacitus viết: "Mong muốn được yên ổn ngăn đường mọi sự nghiệp cao cả." Nhưng lòng can đảm đem lại hiệu quả trái ngược. Nó mở cánh cửa tới thành công. Có thể, đó là lý do nhà thần học người Anh John Henry Newman nói, "Đừng lo sợ cuộc sống của bạn sẽ kết thúc, mà hãy lo rằng nó sẽ chẳng bao giờ bắt đầu." Sự can đảm không những chỉ cho bạn một khởi đầu tốt mà còn đem lại một tương lai tươi sáng hơn.

Thật nực cười khi biết, những người không có can đảm để đương đầu với rủi ro và những người có can đảm chấp nhận thử thách cùng nếm trải những lo sợ giống nhau trong cuộc đời. Chỉ có một điểm khác biệt là những người không nắm lấy cơ hội thì luôn lo sợ về những điều vụn vặt. Nếu muốn vượt qua nỗi lo sợ và ngờ vực, hãy suy nghĩ về điều này.

SUY NGẪM

Eleanor Roosevelt khẳng định: "Bạn đạt được sức mạnh, lòng can đảm và sự tự tin nhờ những trải nghiệm mà bạn phải dừng lại để nhìn lại nỗi lo sợ trên khuôn mặt mình. Bạn có thể tự nhủ 'Một khi vượt qua nỗi sợ này, tôi có thể vươn tới điều đang ẩn sau nó.' Bạn phải làm được những việc bạn nghĩ rằng bạn không thể làm nổi."

Bạn sẽ xử lý nỗi lo sợ thế nào? Bạn có đón chào nó không? Mong muốn trải nghiệm nhiều hơn nữa có phải là một phần không thể thiếu trong cuộc sống thường nhật của bạn không? Hay bạn sẽ tìm tới nơi mình cảm thấy thoải mái và không còn cảm thấy sợ hãi nữa? Bạn cần thay đổi như thế nào để can đảm hơn trong

cuộc sống?

ĐÚC KẾT

Để can đảm hơn, hãy làm những việc sau:

• *Làm quen với thử thách.* Hãy ra ngoài và làm việc với mục tiêu đơn giản là tăng lòng can đảm. Nhảy dù, phát biểu trước đám đông (nỗi sợ lớn nhất của hầu hết mọi người), đóng một vai kịch, chèo thuyền, leo núi. Không cần biết bạn làm gì, chỉ cần việc đó buộc bạn đối mặt với nỗi sợ thật sự.

• *Đối mặt.* Hầu hết mọi người thường né tránh việc đối mặt với ai đó trong cuộc sống – nhân viên, người thân, hoặc đồng nghiệp. Nếu gặp tình huống này, bạn hãy nói chuyện với người đó. Đừng chỉ trích hay nói xấu người khác. Hãy nói lên sự thật một cách bình tĩnh. (Bạn sẽ không còn sợ hãi nếu bạn đã chơi nhảy dù, hay leo núi…)

• *Tiến một bước dài.* Có lẽ bạn sợ phải thay đổi công việc. Nếu buộc phải đổi chỗ làm hay bắt đầu một công việc mới, thì giờ là lúc để đối mặt với nó. Hãy dành thời gian suy nghĩ về điều đó. Hãy nói chuyện với người thân của bạn. Nếu đó là việc đúng, hãy làm nó.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Một nhà thuyết giáo thế kỷ XIX, Peter Cartwright, đang chuẩn bị một bài nói vào Chủ nhật, thì được thông báo rằng tổng thống Andrew Jackson sẽ đến và người ta yêu cầu ông không đưa ra những lời phát biểu khiếm nhã. Trong buổi họp đó, ông nói: “Tôi được thông báo rằng ngài Andrew Jackson sẽ có mặt trong buổi lễ hôm nay và cũng được yêu cầu cân nhắc lời nói của mình. Điều tôi phải nói là ngài Andrew Jackson sẽ xuống địa ngục nếu không ăn năn về những tội lỗi của mình.”

Sau bài giảng đó, Tổng thống Jackson đã bước về phía Cartwright và nói: “Thưa ngài, nếu tôi có được một trung đoàn những người như ngài, tôi có thể chinh phục cả thế giới.”

Một hành động dũng cảm thường đem lại kết quả tốt đẹp không ngờ.

7. SÁNG SUỐT

Kết thúc những bí ẩn chưa có lời giải đáp

Nhà lãnh đạo khôn ngoan chỉ tin một nửa những gì nghe được.

Nhà lãnh đạo sáng suốt biết nên tin vào nửa nào.

JOHN C. MAXWELL

Nguyên tắc đầu tiên của chiếc hố:

Khi đang ở trong hố, thì đừng đào nữa.

MOLLY IVINS, *nhà bình luận người Mỹ*

LUÔN NẮM CỐT LÕI VẤN ĐỀ

Marya Sklodowska luôn muốn tìm đến cốt lõi của mọi việc. Là một đứa trẻ lớn lên ở Ba Lan, bà rất thích đi học. Khi cha mẹ bà bỏ nghề dạy học và kinh doanh nhà trọ để kiếm sống, bà phải bỏ hàng giờ đồng hồ làm việc nhà. Song, việc đó không ngăn cản bà đỗ đầu lớp học phổ thông.

Bởi không thể tiếp tục học đại học, bà chuyển sang làm gia sư và trợ giảng. Bằng mọi cách bà đã xoay sở để kiếm đủ tiền giúp người chị sang học trường y ở Paris. Sau đó, bà cũng chuyển tới Pháp để học tại trường Sorbonne. Hai năm sau, bà tốt nghiệp thủ khoa lớp vật lý. Một năm học nữa đem lại cho bà bằng thạc sĩ toán học.

Đó là lúc bà chuyển hướng đi, dành toàn bộ thời gian cho việc nghiên cứu, làm thí nghiệm cho Hiệp hội công nghiệp Pháp. Nhưng niềm đam mê đích thực của bà vẫn là tìm kiếm bí mật của tia urani.

Khi đang tìm một phòng thí nghiệm tốt hơn, Marya gặp người đàn ông về sau trở thành chồng và cộng sự nghiên cứu của bà, ông Pierre. Có lẽ bạn chưa từng nghe tên Marya Sklodowska, nhưng hẳn bạn từng nghe cái tên mà bà đã chọn sau khi kết hôn với Pierrre Curie năm 1895: bà tự lấy tên là Marie Curie.

Bà Curie đã tiến hành một thí nghiệm kinh điển – thí nghiệm này đã đặt nền móng cho lĩnh vực nghiên cứu phóng xạ (một thuật ngữ do chính bà đề xuất), và mở ra hướng nghiên cứu mới về vật lý hạt nhân và X quang cho y học hiện đại. Khi Pierre qua đời trong một tai nạn năm 1906, Marie Curie đã tiếp tục công việc, và tạo nhiều đột phá khác.

Marie Curie từng nói: "Cuộc sống không dễ dàng với bất kỳ ai trong chúng ta. Nhưng thế thì sao? Chúng ta phải kiên trì và trên tất cả là tự tin vào bản thân. Chúng ta phải tin rằng chúng ta được sinh ra vì một điều gì đó, và nhất thiết phải đạt được nó". Những công trình nghiên cứu đã đem lại cho bà nhiều danh hiệu: 15 huân chương vàng, 19 văn bằng, và hai giải Nobel (một giải vật lý và một giải hóa học).

Sự nỗ lực của bà không chỉ thể hiện ở lòng ham học hỏi, mà còn ở việc ứng dụng các nghiên cứu vào thực tiễn. Trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất, bà nhận thấy phát minh của mình có thể giúp cứu sống nhiều người. Bà cùng con gái Irene (người sau này cũng đạt giải Nobel) phát triển kỹ thuật chụp X quang, và sau đó dẫn đầu một phong trào nhằm trang bị thiết bị chụp X quang cho xe cứu thương. Bà Curie đã trực tiếp đào tạo 150 kỹ thuật viên sử dụng thiết bị này cũng như hỗ trợ thành lập Viện Radium tại Đại học Paris. Bà không chỉ giám sát việc xây dựng các phòng thí nghiệm, mà còn gây quỹ ủng hộ tại châu Âu và Mỹ để trang bị cho viện.

Bà khẳng định: "Không có gì là đáng sợ. Chỉ có những điều cần phải học hỏi." Sự thông minh và sáng suốt giúp bà hiểu và khám phá nhiều điều – những điều sau này có ảnh hưởng lớn lao đến cả thế giới. Thật không may, tài trí hơn người nhưng đã không giúp giữ được sức khỏe cho bà. Do phải làm việc trực tiếp với các vật phóng xạ trong quá trình làm nghiên cứu nên bà không tránh khỏi những ảnh hưởng của phóng xạ. Công việc dần dần lấy đi mạng sống của bà. Sức khỏe của bà suy giảm khá nhanh và đột ngột, vào năm

1934, bà mất ở tuổi 66 do bệnh bạch cầu.

BỒI ĐẮP

Sự sáng suốt có thể được mô tả là khả năng tìm đến ngọn nguồn của vấn đề, và nó phụ thuộc vào trực giác cũng như suy xét. Người lãnh đạo có tài cần có sự sáng suốt dù không phải lúc nào họ cũng thể hiện điều đó. Ví dụ, hãy đọc những lời trích dẫn sau của các nhà lãnh đạo, tôi coi đó là những lời trăn trối nổi tiếng.

“Hãy nghe ta: Wellington là một vị tướng tồi, quân Anh là đám quân tồi; chúng ta sẽ thắng trận trước bữa ăn trưa.”

Napolen Bonaparte trong bữa sáng với

các tướng cấp dưới trước trận Waterloo (1815)

“Tôi nghĩ thị trường thế giới chỉ cần năm chiếc máy tính.”

Thomas J. Watson, chủ tịch tập đoàn IBM (1943)

“Tôi không cần vệ sĩ.”

Jimmy Hoffa, một tháng

trước khi ông biến mất (1975)

Sáng suốt là phẩm chất thiết yếu đối với bất cứ nhà lãnh đạo nào mong muốn đạt được hiệu quả tối đa trong công việc. Nó giúp ta làm được những việc lớn lao và quan trọng:

1. Khám phá ngọn nguồn vấn đề

Lãnh đạo của những tổ chức lớn hàng ngày phải đối mặt với những đống hỗn độn và phức tạp. Họ không bao giờ có thể thu thập đủ thông tin để có được bức tranh hoàn chỉnh của bất cứ việc gì. Bởi vậy, họ phải dựa vào sự sáng suốt của mình. Nhà nghiên cứu Henry Mintberg của Đại học McGill nói: “Năng lực lãnh đạo không chỉ nằm ở khái niệm nhỏ hẹp là sự hợp lý. Nó nằm ở sự kết hợp giữa lý luận rõ ràng và trực giác mạnh mẽ”. Sáng suốt đem lại cho người lãnh đạo một góc nhìn khách quan, giúp lấp đầy những khoảng trống, và tìm ra cốt lõi của vấn đề.

2. Tăng khả năng giải quyết vấn đề

Nếu thấy được căn nguyên của vấn đề, bạn sẽ giải quyết được nó. Một nhà lãnh đạo càng nắm vững thế mạnh của mình bao nhiêu, thì trực giác và khả năng nhìn rõ ngọn nguồn vấn đề của nhà lãnh đạo ấy càng mạnh mẽ bấy nhiêu. Nếu muốn đạt tới sự sáng suốt, hãy tập trung vào các thế mạnh của bạn.

3. Đánh giá các lựa chọn của bạn để đạt hiệu quả tối đa

Nhà tư vấn quản lý Robert Heller có đưa ra lời khuyên: “Không bao giờ được bỏ qua ý nghĩ cảm tính, nhưng chớ tin rằng điều đó là đủ.” Sự sáng suốt không chỉ dựa vào trực giác và trí tuệ. Sự sáng suốt cho phép sử dụng cả trực giác và trí tuệ để tìm ra giải pháp tối ưu cho nhân viên và công ty của bạn.

4. Nhân những cơ hội lên

Những người thiếu sáng suốt hiếm khi có mặt đúng nơi đúng lúc. Dù với một số người, nhà lãnh đạo tài ba thường có vẻ may mắn, nhưng tôi tin rằng, họ tự tạo ra sự “may mắn” đó nhờ vào sự sáng suốt - họ sẵn sàng sử dụng kinh nghiệm và nghe theo bản năng của mình.

SUY NGẪM

Bạn có phải là một người lãnh đạo sáng suốt? Khi đối mặt với những vấn đề phức tạp, bạn có thể xác định được ngọn nguồn vấn đề không? Bạn có thể thấy được căn nguyên của vấn đề mà không cần phải có mọi thông tin về nó không? Bạn có tin vào trực giác của bạn và dựa vào nó như bạn làm với kiến thức và kinh

nghiệm không? Nếu không, bạn cần thay đổi. Hãy đánh giá cao những ý nghĩ mới mẻ. Chào đón sự thay đổi, sự mơ hồ, và không chắc chắn. Mở rộng tầm nhìn của bạn. Và trực giác của bạn sẽ tốt lên trong thực tiễn.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện sự sáng suốt, hãy làm những việc sau:

• *Phân tích những thành công trong quá khứ.* Hãy nhìn lại một vài vấn đề bạn đã xử lý thành công. Đâu là căn nguyên của mỗi vấn đề? Điều gì đem lại cho bạn thành công? Nếu có thể gói gọn nguồn gốc của vấn đề trong một vài câu, bạn sẽ học được cách giải quyết vấn đề khác trong tương lai.

• *Học cách suy nghĩ của người khác.* Những nhà lãnh đạo vĩ đại nào mà bạn ngưỡng mộ? Hãy chọn một vài người có nghề nghiệp hay thế mạnh tương tự với bạn, và đọc tiểu sử của họ. Bằng việc học cách suy nghĩ của những nhà lãnh đạo sáng suốt, bạn có thể trở nên sáng suốt hơn.

• *Lắng nghe trực giác.* Hãy thử hồi tưởng những lần trực giác đã "mách bảo" bạn, và trực giác đó đã đúng (dù lần đó bạn đã nghe theo hay không nghe theo trực giác của mình). Những trải nghiệm đó có điểm gì chung? Hãy tìm kiếm trong đó khuôn mẫu, chúng có thể đem lại cho bạn cái nhìn thấu đáo về khả năng trực giác của bản thân.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Trong một thời gian dài, người Thụy Sỹ đứng đầu về sản xuất đồng hồ. Họ làm ra những chiếc đồng hồ tốt nhất thế giới, và đến những năm 1940, họ đã tạo ra 80% số lượng đồng hồ trên thế giới. Cuối thập niên 60, một nhà sáng chế đưa ra ý tưởng về một loại đồng hồ mới với lãnh đạo các công ty đồng hồ Thụy Sỹ, nhưng đều bị từ chối.

Với niềm tin vào mẫu đồng hồ của mình, người đàn ông này đã đề đạt ý tưởng với công ty Seiko của Nhật Bản và mẫu đồng hồ đó là đồng hồ kỹ thuật số; ngày nay, 80% đồng hồ là đồng hồ kỹ thuật số. Một quyết định sáng suốt có thể thay đổi cả số phận của bạn.

8. TẬP TRUNG

Càng tập trung cao, bạn càng sắc bén

Bắt cá hai tay, mất cả chì lẫn chài.

Thành ngữ

Điều người ta nói, điều người ta làm và điều người ta nói ra và làm được hoàn toàn khác nhau.

MARGARET MEAD, *nhà nhân chủng học*

SUY NGHĨ MỘT CHIỀU

Năm 1998, hai đội Atlanta Braves và San Diego Padres thi đấu trong một trận đấu lớn thuộc giải bóng chày quốc gia, và tôi có may mắn được theo dõi trận đấu này. Khi sống ở San Diego, tôi là một cổ động viên cuồng nhiệt của Padres, nhưng khi chuyển tới sống ở Atlanta vào năm 1997, tôi lại ủng hộ cho đội Braves. Tôi cổ vũ cho đội Braves trong suốt cả mùa giải – cho đến khi họ đối mặt San Diego trong trận quyết định. Vì sao tôi lại thay đổi? Bởi tôi không thể buộc mình chống lại Tony Gwynn.

Tony Gwynn là cầu thủ đánh bóng vĩ đại nhất trong 50 năm trở lại đây – cầu thủ xuất sắc nhất sau thời Ted Williams. Anh đã giành được tới tám danh hiệu đánh bóng (chỉ sau Ty Cobb). Trong sự nghiệp, anh đã ghi được một số điểm đáng kinh ngạc 339. Thật sung sướng mỗi khi xem Gwynn chơi bóng và anh đã được lưu danh tại Nhà kỷ niệm người nổi tiếng ở Cooperstown, New York.

Nếu bạn bắt gặp Tony Gwynn trên phố, và không biết anh là ai, bạn khó có thể đoán ra anh là một cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp. Với chiều cao 1m83 nặng 99 kg, Gwynn không có vẻ gì của một vận động viên ngôi sao như Mark McGwire. Nhưng đừng nhầm lẫn vì điều đó: Gwynn là một vận động viên tài năng, từng rời trường đại học để theo đuổi sự nghiệp bóng rổ và bóng chày. Nhưng dù có tài năng kiệt xuất, thì chìa khóa thành công thật sự của anh lại nằm ở khả năng tập trung.

Tony Gwynn thích đánh bóng chày, và anh cống hiến hết mình cho niềm đam mê đó. Mỗi mùa giải, anh lại đọc vài lần cuốn sách *Science of Hitting* (Khoa học đánh bóng) của Ted Williams, cuốn sách anh đã phát hiện và đọc lần đầu tiên khi ở trường đại học. Gwynn dành nhiều giờ ngồi xem những đoạn phim. Tại nhà, anh có cả một thư viện băng hình về đánh bóng chày. Anh còn xem lại băng hình trên đường tới sân đấu. Mỗi lần thi đấu, anh thường mang theo hai chiếc máy ghi hình VCR để có thể ghi lại những pha đánh bóng của mình. Và khi không cầm gậy hay xem băng hình, anh lại không ngừng nói với các đồng đội về việc đánh bóng hay về những tuyển thủ vĩ đại như Ted Williams.

Những điều như vậy vẫn chưa đủ với Gwynn. Chơi bóng là niềm vui của Gwynn. Mọi người từng thấy anh tới các sự kiện xã hội với găng tay đánh bóng lộ ra khỏi túi áo, vì anh mới đánh vài quả ở đâu đó. Và thậm chí khi không luyện tập, xem băng hình, hay nói chuyện với đồng đội, người ta vẫn có thể thấy anh chơi bóng bàn hoặc hoạt động nào đó để cải thiện độ vận động của tay và mắt. Trên thực tế, quyết định gắn toàn bộ sự nghiệp với đội San Diego cũng nâng cao năng lực của anh. "Một trong những điểm mạnh của tôi là biết sức mình đến đâu", Gwynn cho biết. "Ở San Diego tôi ít bị phân tán bởi các phương tiện thông tin. Điều đó giúp tôi tập trung và kiên định."

Trong sự nghiệp thi đấu chuyên nghiệp, ngoại trừ mùa giải đầu tiên, Gwynn đã ghi hơn 300 điểm mỗi mùa giải. Nhà báo George Will khẳng định những người xuất sắc như Gwynn đã "đạt được một khả năng tập trung mà đối với hầu hết mọi người vẫn còn là điều bí ẩn".

BỒI ĐẮP

Cần làm những gì để đạt được sự tập trung của một nhà lãnh đạo tài ba? Yếu tố cốt lõi là kết hợp sự tập trung với sự ưu tiên. Người lãnh đạo biết được những gì cần ưu tiên, nhưng thiếu sự tập trung thì sẽ chẳng bao giờ làm nên chuyện. Nếu có được sự tập trung, mà không có sự sắp xếp ưu tiên, anh ta sẽ thể hiện được sự xuất sắc nhưng không thể hiện được sự tiến bộ. Do đó, khi kiểm soát được cả hai kỹ năng đó,

chúng ta sẽ có khả năng vươn tới những đỉnh cao mới.

Tôi thường xuyên tiếp xúc với những nhà lãnh đạo có vẻ có năng khiếu lãnh đạo những thứ vụn vặt. Điều đó thật chẳng mấy ý nghĩa. Nó chẳng khác nào việc Tony Gwynn dành hết thời gian để tập chạy. Anh ấy có thể thành thục kỹ năng đó, nhưng đó không phải thế mạnh của anh. Và việc anh dành thời gian làm việc đó thay cho việc đập bóng sẽ lãng phí thời gian và tài năng của anh.

Câu hỏi quan trọng cần đặt ra là: Bạn nên tập trung tiền bạc và sức lực? Hãy áp dụng phần gợi ý sau:

1. Tập trung 70% vào các điểm mạnh

Người lãnh đạo tài ba biết khai thác tiềm năng bản thân sẽ dành nhiều thời gian hơn cho việc tập trung vào những việc họ có thế mạnh thay vì những việc họ làm không tốt. Chuyên gia về kỹ năng lãnh đạo Peter Drucker lưu ý rằng: “Bí mật lớn nhất là không phải người ta làm mọi việc tệ, mà là họ ít khi làm tốt việc gì đó. Điều duy nhất là những việc chung chung sẽ không có sức thuyết phục. Điểm mạnh luôn cụ thể! Ví dụ, chẳng ai có ý kiến rằng nghệ sĩ violin vĩ đại Jasch Heifet chơi kèn không hay lắm.” Để thành công, hãy tập trung phát triển những điểm mạnh của bạn. Đó là điểm bạn nên đầu tư thời gian, công sức và nguồn lực.

2. Tập trung 25% cho những điều mới

Sự trưởng thành cũng giống như sự thay đổi. Nếu muốn hoàn thiện hơn, bạn phải không ngừng thay đổi và cải tiến bản thân. Điều đó đồng nghĩa với việc bước chân vào những vùng đất mới. Gwynn đã nhận thức được điều đó vài năm trước khi anh trò chuyện với Ted Williams. Vị cựu tuyển thủ gợi ý anh nên học cách đánh những đường bóng sâu. Gwynn trước đó thường ưa những cú ném xa; sau khi luyện tập kỹ năng mới, trình độ anh đã nâng lên rõ rệt. Nếu bạn dành thời gian cho những thứ mới liên quan tới lĩnh vực thế mạnh của mình, bạn sẽ trưởng thành hơn nhiều. Đừng quên, trong cương vị lãnh đạo, nếu trưởng thành hơn, tức là bạn đang và sẽ thành công.

3. Tập trung 5% vào những điểm yếu

Không ai hoàn toàn tránh khỏi việc phải làm việc trong những lĩnh vực không thuộc thế mạnh của mình. Quan trọng là việc giảm thiểu chúng càng ít càng tốt, và người lãnh đạo có thể làm được điều đó bằng cách ủy thác công việc. Ví dụ, tôi giao công việc cụ thể cho người khác. Một đội ngũ nhân viên tại công ty INJOY được giao trách nhiệm xử lý toàn bộ việc hậu cần cho các buổi hội thảo của tôi. Bằng cách này, tôi có thể dành thời gian cho những hoạt động thế mạnh của tôi, như phát biểu trực tiếp chẳng hạn.

SUY NGẪM

Bạn tự đánh giá bản thân như thế vào về độ tập trung? Có phải bạn chỉ giỏi những việc nhỏ nhặt hay bạn dành quá nhiều thời gian để khắc phục những điểm yếu? Có phải một vài người đang chiếm hết thời gian của bạn? Nếu vậy, có lẽ bạn đang mất tập trung.

Để lấy lại sự tập trung, hãy chú ý những việc sau:

Rèn luyện bản thân. Bản thân bạn là tài sản quý giá nhất.

Làm việc có sự ưu tiên. Bạn phải chiến đấu cho điều đó.

Phát huy điểm mạnh của bạn. Bạn sẽ khai thác hết tiềm lực.

Hợp tác với mọi người. Bạn không thể thành công đơn độc.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện sự tập trung, hãy làm những việc sau:

• *Phát huy ưu điểm.* Lên danh sách ba hay bốn công việc bạn làm tốt nhất. Bạn dành bao nhiêu thời gian cho những việc đó? Bạn dành bao nhiêu tiền bạc và công sức cho những lĩnh vực thế mạnh này? Hãy lập một kế hoạch để làm mới mình, đầu tư 70% thời gian cho những ưu điểm. Nếu bạn không thể sắp xếp được, thì có lẽ đã đến lúc bạn nên xem xét lại công việc hay nghề nghiệp hiện tại.

• *Hạn chế các điểm yếu.* Hãy xác định ba hay bốn hoạt động cần thiết cho công việc của bạn mà bạn lại không thể làm tốt. Tìm cách giao các công việc đó cho người khác như thuê thêm nhân viên hoặc hợp tác chia sẻ với người khác. Hãy lập ra một bản kế hoạch chi tiết.

• *Đầu tư hết mình.* Bạn đã nhìn rõ những việc cần ưu tiên, giờ là lúc nghĩ tới sự tập trung. Bạn cần đầu tư những gì để đưa các ưu điểm của mình lên tầm cao mới. Bạn cần những công cụ gì mới? Hãy nghĩ lại cách bạn làm việc, và sẵn sàng cống hiến hết mình cho sự thay đổi. Thời gian và tiền bạc là số vốn đầu tư tốt nhất có thể giúp bạn vượt lên.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Những người huấn luyện thú kinh nghiệm thường mang theo một chiếc ghế đẩu khi bước vào chuồng sư tử. Sao lại là ghế đẩu? Chiếc ghế đẩu giúp thuần hóa sư tử tốt hơn bất cứ thứ gì – có lẽ chỉ kém súng gây mê. Khi người huấn luyện đưa chân ghế hướng vào mặt con sư tử, nó sẽ cố gắng tập trung cùng lúc vào cả bốn chân của chiếc ghế. Điều đó khiến con sư tử bị tê liệt. Như vậy, phân tán sự tập trung luôn gây hại cho bạn.

9. PHÓNG KHOÁNG

Ngọn nến không mất gì khi thắp sáng một ngọn nến khác

Chẳng ai được tôn vinh vì những gì được nhận. Sự tôn vinh chính là phần thưởng cho những gì ta đã cho đi.

- CALVIN COOLIDGE, *Tổng thống Mỹ* -

Sống đích thực là khi bạn biết cho đi.

- JOHN C. MAXWELL -

ĐẾN TỪ TRÁI TIM

Khi nghĩ tới những người hào phóng, những ai sẽ xuất hiện trong tâm trí bạn? Liệu bạn có nghĩ đến những triệu phú nhân đức của thế kỷ trước như Andrew Carnegie, J.P. Morgan hay Mellon không? Liệu bạn có nghĩ đến những nhà từ thiện đương thời như Joan Kroc hay Bill Gates không? Những người này làm từ thiện bằng việc hiến tặng hàng triệu đô-la. Nhưng, tôi muốn bạn làm quen với một người khác. Có lẽ bạn chưa từng nghe tên cô ấy, song cô là hình mẫu thực chất của sự cho đi, điều chỉ đến từ trái tim.

Tên cô là Elisabeth Elliot. Đầu những năm 50 thế kỷ trước, cô cùng một đoàn truyền giáo tới Ecuador với hy vọng gặp được những người thổ dân da đỏ Quichua. Trong nhóm, có cả chàng trai đã theo đuổi cô suốt từ năm 1947, đó là Jim. Trong thời gian cùng làm việc và giúp đỡ những người thổ dân tại Ecuador, họ quyết định đi tới hôn nhân.

Sau hai năm chung sống, Jim cùng bốn nhà truyền giáo khác quyết tâm tiếp xúc với một bộ lạc thổ dân nhỏ sống ở Auca. Bộ lạc này có tiếng là nguy hiểm, bởi theo ghi chép đầu tiên vào những năm 1600, việc tiếp xúc với bộ lạc này đã dẫn đến cái chết của một vị linh mục. Kể từ đó, họ tấn công mọi người lạ xâm nhập khu vực của họ. Thậm chí, các bộ lạc khác của thổ dân da đỏ ở Ecuador cũng tránh xa bộ lạc này bởi sự tàn bạo của họ.

Khi Jim và những người khác chuẩn bị lên đường, Elisabeth biết rằng họ đang đi vào chỗ nguy hiểm, song cô vẫn tỏ ra kiên định. Cả hai người đã quyết dành cả cuộc đời cho công việc này. Vài tuần sau, họ dùng một phi cơ nhỏ bay qua vùng làng của người Auca và thả xuống lương thực cùng những vật phẩm khác để làm quà. Họ còn cho cả ảnh của họ vào đó, để chuẩn bị cho cuộc gặp gỡ đầu tiên với người trong bộ lạc.

Một vài tuần sau, Jim cùng bốn người khác tới một mô đất bên bờ sông Guraray, và cắm trại ở đó. Tại đó họ gặp ba người Auca đầu tiên – một người đàn ông và hai phụ nữ - những người này có vẻ thân thiện. Những ngày sau đó, họ gặp được vài người thổ dân khác nữa. Qua tín hiệu vô tuyến điện, họ thông báo lại cho đoàn là việc làm quen với bộ lạc này đang tiến triển rất tốt.

Song, một vài ngày sau, họ không còn liên lạc với đoàn vào giờ hẹn nữa. Những người vợ mỏi mòn chờ đợi tin tức từ những người chồng. Một phút, một giờ, rồi một ngày đã trôi qua. Elisabeth và những người khác bắt đầu lo sợ điều tồi tệ nhất có thể xảy ra.

Một cuộc tìm kiếm những người mất tích được thực hiện và tin xấu đã đến. Họ phát hiện thi thể của một người đàn ông da trắng trôi dạt trên sông. Từng thi thể một được tìm thấy. Và Jim cũng vậy, anh đã bị đâm chết bởi mũi giáo của người Auca. Tất cả năm người ra đi đều đã chết.

Phải chịu đựng những nỗi đau quá lớn, rất nhiều người trong hoàn cảnh của Elisabeth Elliot đã bỏ cuộc để trở về nhà. Khi chồng mất, có lẽ Elisabeth không còn lý do cho việc từ bỏ cuộc sống tiện nghi ở nước Mỹ để giúp đỡ những người ở đây. Nhưng trái tim cô thật sự nhân từ. Vượt qua nỗi mất mát lớn lao, cô vẫn muốn giúp đỡ những thổ dân ở Ecuador. Cô đã ở lại và sống cùng những người dân Quichua.

Những sự việc sau đó còn ngạc nhiên hơn. Những người truyền đạo khác vẫn tiếp tục cố gắng tiếp xúc với khu làng người Auca. Và sau một vài năm, họ đã thành công. Ngay lập tức, Elisabeth Elliot chạy tới khu

làng. Một sự trả thù chăng? Không hề, cô đến để hợp tác và giúp đỡ những người dân ở đó. Elliot đã sống và làm việc với người Auca trong hai năm, và nhiều người trong số họ đã vui vẻ chấp nhận thông điệp tình yêu thương của Chúa mà cô đã mang đến – gồm cả hai trong số bảy người đàn ông đã giết hại chồng cô.

BỒI ĐẮP

Chẳng gì có ý nghĩa và ảnh hưởng hơn sự rộng lượng, phóng khoáng của một nhà lãnh đạo. Sự hào phóng đích thực không phải ở một sự kiện bất thường nào đó. Nó đến từ trái tim và thấm đẫm trong mọi mặt cuộc sống của một nhà lãnh đạo, như thời gian, tiền bạc, tài năng hay của cải của anh ta. Người lãnh đạo có tài, mẫu người cuốn hút những người khác theo mình, không dành mọi thứ cho riêng họ; họ làm cho người khác. Làm sao để có được phẩm chất này trong cuộc sống của bạn? Đây là câu trả lời:

1. Cảm ơn vì tất cả những gì bạn có

Thật khó để một người trở nên hào phóng khi anh ta không hề hài lòng với những gì anh ta có. Sự hào phóng đi cùng với sự hài lòng với bản thân. Tỉ phú John D. Rockerfeller thừa nhận rằng: "Tôi kiếm được cả tỉ đô-la, nhưng chúng chẳng đem lại cho tôi tí hạnh phúc nào." Nếu không thỏa mãn với những điều nhỏ bé, bạn sẽ chẳng thể thỏa mãn với những gì lớn hơn. Và nếu không hào phóng khi có một chút, thì bạn sẽ không thể bỗng dưng thay đổi được khi trở nên giàu có.

2. Đặt người khác lên trước

Thước đo dành cho một người lãnh đạo không phải là số người phục vụ anh ta, mà ở số người được anh ta giúp đỡ. Sự hào phóng đòi hỏi đưa người khác lên trước. Nếu làm được thế, việc cho đi sẽ dễ chịu hơn nhiều.

3. Đừng để ý muốn sở hữu điều khiển bạn

Theo một người bạn của tôi, anh Earle Wilson, có thể có ba nhóm người: "Có tài sản, không có tài sản, và không trả giá cho những gì họ có". Ngày càng nhiều người trở thành nô lệ cho ý muốn chiếm hữu. Tác giả Richard Foster đã viết: "Sở hữu là nỗi ám ảnh trong xã hội chúng ta. Nếu sở hữu nó, ta sẽ cảm thấy mình có thể kiểm soát nó; và nó sẽ khiến ta dễ chịu hơn. Đó là một sự ảo tưởng." Nếu muốn kiểm soát bản thân, đừng để vật chất khống chế bạn.

4. Coi tiền bạc là một nguồn lực

Có người nói rằng trong chuyện tiền bạc, bạn không thể chiến thắng. Nếu chăm chăm kiếm tiền, thì bạn là kẻ thực dụng. Nếu cố gắng làm ra tiền nhưng không được, thì bạn là kẻ thất bại. Nếu kiếm được nhiều tiền và cất giữ chúng, thì bạn là kẻ keo kiệt. Nếu làm ra tiền và tiêu chúng, thì bạn là kẻ hoang phí. Nếu không quan tâm đến việc kiếm tiền, thì bạn là kẻ thiếu ý chí. Nếu kiếm thật nhiều và vẫn còn tiền khi qua đời, thì bạn là gã ngốc – bởi vẫn cố mang tiền theo.

Cách duy nhất để thật sự chiến thắng trong chuyện tiền bạc là giữ tiền một cách thoải mái – và tỏ ra hào phóng để đạt được những giá trị khác. Như E. Stanley đã nói: "Tiền là người hầu tốt nhất, nhưng lại là ông chủ tệ nhất. Nếu để tiền che lấp, bạn sẽ trở thành nô lệ."

5. Tạo thói quen chia sẻ

Năm 1889, nhà tỷ phú tư bản Andrew Carnegie viết một bài có tên Gospel of Wealth (Cẩm nang làm giàu). Trong đó, ông nói cuộc đời của một người giàu có sẽ trải qua hai giai đoạn: giai đoạn tạo dựng sự giàu có, và giai đoạn phân phát nó. Cách duy nhất để duy trì thái độ hào phóng là biến việc chia sẻ thành thói quen của bạn – chia sẻ thời gian, tiền bạc và các thứ khác. Richard Foster khuyên rằng: "Chính những hành động như cho tiền, hay các thứ quý giá khác sẽ giúp ích cho chúng ta. Nó loại bỏ hạt mầm tham lam." Nếu lệ thuộc vào tiền bạc, thì bạn không thể làm lãnh đạo.

SUY NGẪM

Bạn có phải là người lãnh đạo hào phóng? Bạn có liên tục tìm cách giúp người khác tiến bộ không? Có phải bạn đang dành tiền cho thứ gì đó quan trọng hơn chính bạn? Và bạn đang dành thời gian cho những ai? Có phải bạn đang dành cả cuộc sống cho những người khác? Bạn có giúp đỡ một cách vô tư không?

Nhà văn John Bunyan khẳng định: “Bạn chưa thật sự sống cho đến khi bạn làm gì đó cho những người chẳng bao giờ có thể đền đáp bạn.” Nếu không biết chia sẻ, thì bạn sẽ khó trở thành nhà lãnh đạo hào phóng.”

ĐÚC KẾT

Để nâng tầm phóng khoáng, bạn hãy làm những việc này:

• *Cho đi một vài thứ.* Vật chất có ảnh hưởng đến bạn như thế nào? Hãy thử lấy thứ gì đó bạn thật sự quý trọng, nghĩ về ai đó đang cần đến nó, và cho người đó. Nếu có thể làm việc này mà người đó không biết thì càng tốt.

• *Dùng tiền cho công việc.* Nếu biết ai đó thật sự có triển vọng – có khả năng ảnh hưởng lớn đến cuộc sống người khác – hãy hỗ trợ để anh ta đạt tới mục tiêu. Hãy dùng tiền để đổi lấy những thứ sẽ tồn tại lâu hơn bạn.

• *Đưa ra những lời khuyên.* Một khi đạt tới một trình độ lãnh đạo nhất định, điều đáng quý nhất bạn có thể cho đi chính là bản thân bạn. Hãy tìm ai đáng để bạn ủng hộ và giúp đỡ. Sau đó, hãy hỗ trợ người đó thời gian và những nguồn lực cần thiết mà bạn có để anh ta có thể trở thành người lãnh đạo tốt hơn.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Khi tác giả nổi tiếng người Pháp Dominique Lapierre lần đầu đến thăm Ấn Độ để làm nghiên cứu cho một cuốn sách mới, ông đã tỏ ra rất giàu có – với chiếc xe Rolls-Royce màu bạc xám mới mua được nhờ cuốn sách trước đó. Khi tới nơi, ông đã tìm được cái ông cần cho cuốn sách của ông, cuốn The city of Joy (Thành phố của niềm vui). Song, ông cũng mong muốn giúp đỡ những người nghèo khổ ông đã gặp ở đó. Điều này đã thay đổi cuộc đời ông mãi mãi. Hiện giờ ông cân đối thời gian của mình cho việc viết sách, gây quỹ và quyên góp tiền bạc để giúp đỡ những người nghèo kia. Thái độ của ông có thể được tóm gọn bằng câu nói của nhà thơ Ấn Độ Rabindranath Tagore, câu nói này cũng được in ở mặt sau tấm danh thiếp của Lapierre: “Những gì không cho đi đều sẽ mất.” Vậy bạn đang đánh mất những gì bằng việc cố nắm giữ nó?

10. THẾ CHỦ ĐỘNG

Bạn chẳng thể đi đâu khi thiếu nó

Thành công gắn với hành động. Người thành công không ngừng tiến lên. Họ mắc nhiều lỗi, nhưng không hề bỏ cuộc.

CONRAD HILTON, *giám đốc điều hành khách sạn*

Sự tự mãn được đặt lên đầu trong tất cả những thứ người lãnh đạo nên cảnh giác

JOHN – C.MAXWELL

MỘT BƯỚC TIẾN KHÁC

Kemmons Wilson luôn luôn là người khởi xướng. Ông bắt đầu làm việc khi mới bảy tuổi, và liên tục làm việc kể từ đó. Ban đầu, ông đi bán báo, tạp chí và bắp rang bơ. Năm 1930, vào năm 17 tuổi, ông quyết định làm cho một người buôn bông. Ông được nhận 12 đô-la một tuần cho việc ghi giá tiền lên bảng giá cho ông chủ.

Khi biết có việc trông tiệm sách 35 đô-la mỗi tuần, Wilson liền xin làm và được nhận. Song, khi trả lương, ông chỉ được vẻn vẹn 12 đô-la. Ông thắc mắc và được trả thêm 3 đô-la cho tuần tiếp theo. Khi ông hỏi tại sao ông không nhận được 35 đô-la như người trông sách khác, người ta bảo rằng công ty không trả tiền như thế cho một cậu nhóc 17 tuổi. Wilson hiểu ra vấn đề. Và đó là lần cuối cùng ông đi làm thuê.

Sau đó, Wilson đã kiếm tiền trong nhiều lĩnh vực khác: máy điện tử pinball, phân phối nước ngọt, và máy bán hàng tự động. Và ông đã tiết kiệm đủ tiền để xây cho mẹ một căn nhà. Đó cũng là lúc ông nhận thấy việc xây dựng rất có tiềm năng. Vì thế, ông tiến hành kinh doanh ở Memphis, và kiếm được nhiều tiền, nhờ việc biết tận dụng cơn sốt xây dựng sau chiến tranh.

Sáng kiến của Wilson giúp ông kiếm rất nhiều tiền, nhưng đó chưa phải cú huých thật sự của ông tới thế giới – mà phải đợi đến năm 1951. Đó là năm ông cùng gia đình đi nghỉ tại Washington D.C. Trong chuyến đi này, ông đã nhận thấy tình trạng đáng buồn của các nhà nghỉ trên khắp nước Mỹ. Từ những năm 20 của thế kỷ XX, khách sạn cho khách du lịch đã mọc lên như nấm trên khắp nước Mỹ. Một số khá tốt và phù hợp cho cả gia đình. Một số chỉ để ngả lưng vài giờ. Vấn đề là khách hàng không biết nên vào đâu.

"Bạn chẳng thể biết được điều gì đang chờ đón bạn." Wilson hồi tưởng lại. "Một số chỗ quá bẩn thỉu chẳng đáng để đề cập. Tất cả khách sạn tính phí cả trẻ em. Điều đó làm dòng máu Scốtlen trong tôi sôi lên." Với một người có năm con nhỏ như Wilson, đó là một quả thua đậm. Các khách sạn tính 4 đô-la đến 6 đô-la một đêm một phòng, cộng với 2 đô-la với mỗi đứa trẻ. Việc này làm hóa đơn của ông tăng lên gấp ba.

Hầu hết mọi người đều phàn nàn và rồi quên ngay việc đó. Tuy nhiên, Wilson, luôn là người khởi xướng, đã quyết định không đứng nhìn. "Về nhà thôi, ta sẽ xây dựng một loạt khách sạn dành cho gia đình, những khách sạn với cái tên người ta có thể tin tưởng", ông bảo với vợ như vậy. Mục tiêu của ông lúc đó là xây 400 khách sạn. Song, vợ ông chỉ cười.

Khi Wilson trở lại Memphis, ông thuê một thợ thủ công hỗ trợ ông thiết kế khách sạn đầu tiên. Ông muốn nó phải sạch sẽ, giản tiện và đặc trưng. Hơn nữa, ông muốn khách sạn của mình phải có mọi thứ cần dùng, như tivi ở mỗi phòng và một bể bơi. Năm sau, ông khai trương khách sạn đầu tiên ở ngoại ô Memphis. Tên khách sạn được chiếu sáng trên một tấm biển cao hơn 16m đặt ở mặt tiền khách sạn. Đó là dòng chữ Holiday Inn (Quán trọ du lịch).

Wilson đã tốn nhiều thời gian hơn dự định để xây dựng được 400 khách sạn. Tới năm 1959, ông đã sở hữu 100 khách sạn. Khi ông quyết định cấp quyền kinh doanh cho các khách sạn, thành công ngày càng nở rộ. Năm 1968, ông đã có 500 khách sạn Holiday Inn. Và tới năm 1972, cứ 72 giờ lại có một khách sạn Holiday Inn mọc lên ở đâu đó trên thế giới. Chuỗi khách sạn vẫn không ngừng mở rộng vào năm 1979, khi Wilson rời vị trị lãnh đạo công ty sau một cơn đau tim.

"Tôi đã rất thiếu thốn khi còn trẻ", Wilson kể lại, "Tôi phải làm mọi việc để kiếm sống. Và tôi nghỉ hưu sau một cơn đau tim. Quãng thời gian đó dài khoảng một tháng." Song, thời gian đó là quá vất vả để một người luôn khởi xướng như ông ngừng sáng tạo.

BỒI ĐẮP

Trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi đã chỉ ra rằng người lãnh đạo có trách nhiệm tạo sự liên kết với những người theo mình. Nhưng đó không phải lĩnh vực duy nhất người lãnh đạo cần thể hiện óc sáng tạo của mình. Họ phải luôn tìm kiếm những cơ hội và sẵn sàng hành động.

Vậy người lãnh đạo cần những phẩm chất gì để giúp họ tạo nên điều mới mẻ? Tôi nhận thấy ít nhất bốn điểm.

1. Họ biết cái họ muốn

Nghệ sĩ piano Oscar Levant từng nói: "Mỗi khi cần quyết định gì đó, tôi lại toàn do dự." Thật không may, đó là điều mà nhiều người thật sự vấp phải. Nhưng không ai vừa do dự, vừa giỏi giang được. Napoleon Hills từng nói: "Điểm khởi đầu của mọi thành quả là sự đam mê." Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, bạn phải biết cái bạn muốn. Đó là cách duy nhất để bạn nhận ra thời cơ khi nó đến.

2. Họ tự thúc đẩy mình hành động

Cổ ngữ có câu: "Cứ làm sẽ được." Người khởi xướng không chờ đến lúc người khác khích lệ họ. Họ biết trách nhiệm của họ là chủ động tiến bước dù việc đó chẳng hề dễ chịu. Và họ biến điều đó thành thông lệ. Đó là lý do mà Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt, một trong những nhà lãnh đạo hàng đầu của thế kỷ XX, có thể nói, "Trong sự nghiệp của tôi, chẳng có gì xuất sắc hay nổi trội, có lẽ ngoại trừ một điều: tôi làm những việc tôi tin rằng có thể làm được… Và một khi đã quyết định, tôi hành động ngay."

3. Họ chấp nhận nhiều rủi ro hơn

Khi người lãnh đạo biết cái họ muốn và chủ động hành động, họ vẫn còn một rào cản phía trước. Đó là việc sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Người chủ động luôn biết chấp nhận rủi ro. Nhưng một trong những lý do khiến người lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận những rủi ro là do họ biết rằng không hành động cũng sẽ phải trả giá. Tổng thống Mỹ John F. Kennedy khẳng định: "Mỗi quyết định hành động đều có cái giá và chứa đựng những rủi ro, song những rủi ro này ít hơn nhiều so với những rủi ro lâu dài và cái giá phải trả cho việc bàng quan đứng nhìn ở bên ngoài."

4. Họ mắc nhiều lỗi hơn

Tin tốt với những người khởi xướng là họ có thể làm nên chuyện. Nhưng tin xấu là họ mắc rất nhiều lỗi. Nhà sáng lập tập đoàn IBM, Thomas J. Watson công nhận điều đó khi đưa ra lời nhận định: "Bí quyết thành công là tỉ lệ mắc lỗi gấp đôi của bạn."

Dù những nhà lãnh đạo hàng đầu thường gặp nhiều thất bại, song họ không để việc này cản bước họ. Cơ hội lớn gắn với nguy cơ rủi ro cao. Thượng nghị sĩ Robert Kennedy tổng kết: "Chỉ những ai dám ngã đau mới có thể tiến xa được." Nếu muốn đạt được những mục tiêu lớn trong vai trò người lãnh đạo, bạn phải sẵn sàng khởi xướng và đặt mình vào nhiệm vụ.

SUY NGẪM

Bạn có phải một nhà khởi xướng? Bạn không ngừng tìm kiếm những cơ hội, hay bạn chỉ chờ điều gì đến thì đến? Bạn sẵn sàng hành động hay sẽ do dự? Cựu chủ tịch của Chrysler, ông Lee Iacocca nói: "Một quyết định đúng đắn cũng sẽ thành sai lầm khi nó đến quá muộn." Đâu là lần cuối bạn chủ động khởi xướng một việc gì đó quan trọng trong cuộc đời bạn? Nếu gần đây bạn không tự thúc đẩy bản thân, thì bạn cần một bước nhảy lớn để kích thích tính chủ động của mình.

ĐÚC KẾT

Để nâng cao thế chủ động, bạn cần làm những việc sau:

• *Thay đổi cách suy nghĩ.* Nếu bạn thiếu chủ động, hãy nhận thức rõ vấn đề đến từ bên trong bạn, không phải do người khác. Xác định xem tại sao bạn do dự khi hành động. Bạn có sợ những rủi ro hay nhụt chí do thất bại trong quá khứ không? Hay bạn không thấy được tiềm năng mà cơ hội đó mang lại? Hãy tìm kiếm căn nguyên của việc do dự, và xử lý nó. Bạn sẽ chẳng thể vững vàng bước ra thế giới bên ngoài cho đến khi có những suy nghĩ tiến bộ.

• *Đừng đợi cơ hội tới gõ cửa nhà bạn.* Cơ hội không tự đến gõ cửa nhà bạn đâu. Bạn phải ra ngoài và tìm kiếm nó. Hãy để tâm đến tài sản, tài năng và tất cả nguồn lực mà bạn có sẽ giúp bạn hiểu về tiềm năng của chính mình. Sau đó, hãy dành một tuần tìm kiếm những cơ hội. Bạn thấy những nhu cầu gì? Ai đang cần kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn của bạn? Cơ hội có ở mọi nơi.

• *Đi bước tiếp theo.* Nhận biết trước cơ hội là một việc song tận dụng nó lại là việc khác. Có một câu châm biếm thế này: ai cũng có ý tưởng tuyệt vời khi đang tắm, nhưng chỉ một vài người chịu bước ra ngoài, lau khô người, và thực hiện ý tưởng đó. Hãy nắm lấy cơ hội tốt nhất bạn thấy được, và mang nó đi càng xa càng tốt. Đừng dừng lại cho đến khi bạn đã làm hết sức mình.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Năm 1947, Lester Wunderman bị đuổi việc vô cớ khi đang làm quảng cáo ở New York. Nhưng người thanh niên trẻ tuổi biết rằng anh có thể học được rất nhiều từ người đứng đầu trụ sở đó, Max Sackheim. Sáng hôm sau, Wunderman trở lại làm việc như trước – nhưng không có lương.

Sackheim lờ Wunderman đi trong một tháng, nhưng cuối cùng Sackheim cũng bước tới chỗ Wunderman và nói: “Được rồi, cậu đã thắng. Tôi chưa từng thấy người nào thích làm việc hơn là thích tiền bạc.”

Sau này, Wunderman đã trở thành một trong những nhà quảng cáo thành công nhất thế kỷ và được biết tới như là cha đẻ của chiến lược tiếp thị trực tiếp. Bạn cần một bước đi táo bạo ngày hôm nay để vươn tới những thứ vĩ đại hơn của ngày mai.

11. LẮNG NGHE

Để tới con tim của người khác, hãy dùng đôi tai của bạn

Đôi tai của người lãnh đạo phải âm vang giọng nói của mọi người.

Tổng thống Mỹ WOODROW WILSON

Nhà lãnh đạo có tài khuyến khích cấp dưới nói ra những điều anh ta cần biết, không phải những điều anh ta muốn nghe.

JOHN C. MAXWELL

NGHE NHIỀU HƠN NÓI

Bạn sẽ cho ai vào danh sách những người có ảnh hưởng nhất nước Mỹ? Chắc hẳn sẽ có chỗ cho những vị tổng thống như Alan Greenspan, hoặc cầu thủ bóng rổ nổi tiếng Michael Jordan – gương mặt quen thuộc nhất hành tinh hay có thể là Bill Gates. Ngừng lại một chút, tôi muốn thêm vào đó một cái tên mà bạn có thể ít chú ý đến: Oprah Winfrey.

Năm 1985, không ai biết đến cái tên Oprah Winfrey. Cô xuất hiện trong bộ phim *The Color Purple* (Màu tía) của đạo diễn Steven Spielberg; cô cũng là người dẫn chương trình nói chuyện buổi sáng của Chicago trong một năm. Những thành công cô đạt được một phần nhờ vào khả năng nói chuyện của cô. “Giao tiếp luôn là cách để tôi phát triển mọi năng lực của bản thân”, Winfrey giải thích. Cô nhận được sự khen ngợi khi còn rất nhỏ. “Tôi nhớ năm hai tuổi tôi nói gì đó ở nhà thờ và thấy mọi người bảo là: ‘Cô bé đó biết cách ăn nói đấy. Cô bé rất có khiếu ăn nói đấy.”

Nhưng thực tế Winfrey nghe nhiều hơn nói và khả năng lắng nghe là tố chất quan trọng trong cuộc đời cô. Cô là một người ham học hỏi, và khả năng lắng nghe của cô nảy nở từ khi cô lĩnh hội sự thông thái của các nhà văn. Cô đọc ngấu nghiến truyện viễn tưởng và tiểu sử, học cách con người cảm nhận và suy nghĩ – và trong quá trình đó, cô cũng học được về bản thân.

Xu hướng lắng nghe đó đã giúp ích cho cô trong mọi mặt của đời sống. Minh chứng rõ ràng cho khả năng này chính là chương trình truyền hình của cô. Cô không ngừng quan sát và lắng nghe để xác định các vấn đề và giải quyết chúng ngay trong chương trình. Khi mời những người nổi tiếng, nhà văn, hay chuyên gia tới dự chương trình, cô nghiêm túc lắng nghe những điều họ nói. Ngôi sao ca nhạc Madonna từng kể về Winfrey, “Cô ấy là tâm điểm truyền hình rất lâu rồi nhưng vẫn có được sự hòa hợp kỳ lạ với mọi người. Tôi không biết làm thế nào cô ấy làm được thế.” Bí quyết của cô ấy chính là khả năng lắng nghe.

Giải thưởng cho khả năng lắng nghe của Oprah Winfrey chính là những thành công lớn lao và tầm ảnh hưởng rộng khắp. Cô là người hoạt động trong ngành giải trí có mức lương cao nhất thế giới và sở hữu tới nửa tỉ đô-la. Mỗi tuần, chỉ tính riêng tại Mỹ đã có 33 triệu người xem chương trình của cô.

Dù chương trình của cô đang rất thành công, nhưng gần đây Winfrey lại có ý định từ bỏ nó. Nhưng rồi cô lại quyết định sửa sang lại nó. Vậy cô quyết định sẽ thay đổi những gì? Cô đã hỏi ý kiến nhân viên.

“Nó không mang tính chất một công việc” cô nói với nhân viên. “Tạo sự thay đổi trong chương trình này giống như tạo sự thay đổi trong cuộc sống của chúng ta. Việc này có thể sẽ rất vui nhộn. Hãy hít một hơi sâu nào. Chúng ta có thể làm gì để làm chương trình vui vẻ hơn đây?”

Cô rất lưỡng lự về một trong những ý tưởng mà nhân viên đã đưa ra. Nhưng cô vẫn lắng nghe và cho nó một cơ hội. Ý tưởng này là về một câu lạc bộ sách. Như bạn biết, thành công của ý tưởng này đã trở thành một hiện tượng lạ. Hàng trăm ngàn người đang học tập và trưởng thành nhờ việc đọc, một số người mới đọc sách lần đầu. Winfrey rất vui sướng vì điều đó. Mục đích trong đời cô là giúp người khác tiến bộ hơn. Cô thành công vì cô biết lắng nghe.

BỒI ĐẮP

Trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi đã chỉ ra rằng người lãnh đạo phải chạm tới trái tim người khác trước khi họ cần một bàn tay. Đó là Nguyên tắc kết nối. Nhưng trước khi một nhà lãnh đạo có thể chạm tới trái tim một ai đó, anh ta phải biết có cái gì bên trong đó bằng cách lắng nghe.

Không hào hứng lắng nghe là điểm thường thấy ở những nhà lãnh đạo kém. Peter Drucker, cha đẻ của thuật quản lý của Mỹ, tin rằng 60% vấn đề về quản lý nảy sinh từ vấn đề giao tiếp. Tôi xin nói thêm nguyên nhân chủ yếu trong các vấn đề đó là do họ không biết lắng nghe.

Rất nhiều giọng nói ngoài kia đang vang lên mong được bạn chú ý. Khi nghĩ về việc nên nghe người khác như thế nào, hãy nhớ kỹ bạn có hai mục đích khi nghe: kết nối với mọi người, và học hỏi. Bởi thế, bạn nên chú tâm và lắng nghe:

1. Cấp dưới

Người lãnh đạo có tài, mẫu người ai cũng muốn đi theo, không chỉ đơn giản bàn công việc khi giao tiếp với cấp dưới. Họ dành thời gian nhìn nhận nhân viên với tư cách một con người. Philip Stanhope, bá tước của dòng họ quý tộc vùng Chesterfield, Anh, đã nói: "nhiều người muốn bạn lắng nghe câu chuyện của họ hơn là chấp nhận lời thỉnh cầu của họ". Nếu bạn có thói quen chỉ nghe thông tin, chứ không thật sự nghe người nói ra điều đó, hãy thay đổi một chút và thật sự lắng nghe họ.

2. Khách hàng

Một câu tục ngữ của người Mỹ bản địa nói rằng: "Hãy lắng nghe những lời thì thầm, và bạn sẽ không phải nghe những tiếng gào thét." Tôi hết sức ngạc nhiên với những người lãnh đạo có suy nghĩ họ chẳng việc gì phải nghe ý kiến, than phiền hay gợi ý từ khách hàng. Trong cuốn *Bussiness @ the Speed of Thought* (Kinh Doanh ở tốc độ ý nghĩ), tổng giám đốc Bill Gates của Microsoft đã viết: "Khách hàng chưa hài lòng luôn là mối quan tâm. Họ cũng là cơ hội lớn nhất của chúng tôi." Người lãnh đạo có tài luôn ưu tiên việc giữ quan hệ với những khách hàng họ đang phục vụ.

3. Đối thủ

Sam Markewich khẳng định: "Nếu anh không đồng ý với tôi, có nghĩa là anh chưa hề nghe tôi nói." Đây rõ ràng là câu nói đùa, nhưng sự thật đáng buồn là khi người lãnh đạo coi một tổ chức khác là đối thủ, anh ta thường tập trung sự chú ý vào việc xây dựng tổ chức hay bảo vệ lý lẽ của anh ta, và quên mất việc học hỏi từ những điều mà đối thủ đang làm.

Larry King nói: "Mỗi sáng, tôi tự nhắc mình: những điều tôi nói ra hôm nay chẳng dạy tôi thêm chút gì. Vì thế, nếu muốn học hỏi, tôi phải lắng nghe người khác". Là người lãnh đạo, bạn không muốn việc làm của mình phụ thuộc vào cái những kẻ khác đang làm, nhưng bạn vẫn nên nghe ngóng và học hỏi những thứ có thể giúp bạn hoàn thiện hơn.

4. Người có kinh nghiệm

Không nhà lãnh đạo nào tài giỏi hay kinh nghiệm đến mức không cần đến người cố vấn. Tôi học hỏi được rất nhiều từ những nhà lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm như Melvin Maxwell (cha tôi), Elmer Towns, Jack Hayford, Fred Smith, và J. Oswald Sander. Nếu bạn chưa có người cố vấn, hãy ra ngoài và tìm ai đó. Nếu bạn không thể kiếm được ai đó, hãy bắt đầu đọc sách. Đây cũng là điểm tôi đã bắt đầu. Điều quan trọng là học hỏi không ngừng.

SUY NGẪM

Bạn có phải một người biết lắng nghe tốt không? Khi bắt đầu làm lãnh đạo, tôi cũng không được như vậy. Tôi quá bận rộn với những công việc riêng. Nhưng khi bước chậm lại, chú ý hơn đến những gì đang xảy ra quanh mình, tôi trở nên sắc bén và gặt hái được nhiều thành công hơn.

Lần cuối cùng bạn nghiêm túc chú ý đến người khác và những điều họ nói là khi nào? Đừng chỉ nắm lấy những thông tin thực tế. Bạn hãy nghe cả những thứ khác ngoài lời nói, như cảm xúc hay ẩn ý.

ĐÚC KẾT

• *Thay đổi thời gian biểu.* Bạn có dành thời gian lắng nghe cấp dưới, khách hàng, đối thủ, hay người cố vấn không? Nếu thường xuyên không có bốn nhóm này trong lịch trình, thì có lẽ bạn không có đủ sự chú ý cần thiết. Hãy điền mỗi nhóm này trong lịch trình hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng của bạn.

• *Trò chuyện thân mật.* Yếu tố quyết định với một người biết lắng nghe tốt là tìm điểm chung với người khác. Lần tới, khi bạn gặp một nhân viên hay một khách hàng, chú ý hỏi bốn hay năm câu về bản thân anh ta. Cần biết anh ta là người như thế nào, và tìm những điểm chung để có thể tạo dựng mối quan hệ với anh ta.

• *Nghe ý ngoài lời.* Khi nói chuyện với ai đó, chắc chắn bạn có chú ý tới nội dung thông tin trong cuộc nói chuyện nhưng đừng loại bỏ cảm xúc. Đôi khi, bạn có thể biết được điều gì thật sự đang diễn ra xung quanh bằng việc hiểu những ẩn ý. Trong những ngày tới, hãy dành thời gian lắng nghe với cả trái tim.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt là con người của hành động, nhưng cũng là người rất biết lắng nghe, và ông đánh giá cao khả năng đó của người khác. Trong một buổi tiệc, ông cảm thấy mệt mỏi vì gặp những người đáp lại lời nhận xét của ông bằng những câu đùa chán ngắt. Vì thế, ông bắt đầu chào mọi người bằng một nụ cười và nói: “Sáng nay tôi đã giết bà tôi.” Hầu hết mọi người đều quá hồi hộp khi được diện kiến ông, nên không để tâm tới điều ông nói. Chỉ có duy nhất một nhà ngoại giao lắng nghe. Ông ngay lập tức nhận ra đó là trò đùa và nói thầm: “Tôi chắc bà của ngài sắp nghe được tin đó.” Cách duy nhất để nhận ra điều bạn đang bỏ lỡ là bắt đầu lắng nghe.

12. ĐAM MÊ

Nắm lấy cuộc sống và yêu quý nó

Một người lãnh đạo tìm kiếm niềm đam mê thường sẽ được niềm đam mê đáp lại.

JOHN C. MAXWELL

Khi đã có niềm đam mê, không ai có thể ngăn cản bạn đạt tới thành công.

Diễn viên hài BILL COSBY

SỐT PIZZA TRONG MÁU

Trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo,* tôi viết về loạt cửa hàng Pizza của Papa John, và làm thế nào công ty của John Schnatter, thành lập năm 1985 có thể phát triển từ một cửa hàng lên tới 46 cửa hàng chỉ trong bảy năm đầu hoạt động, và tăng từ 46 lên tới con số 1600 trong bảy năm sau đó. Thành công phi thường công ty này có được trong nửa chặng đường đầu tiên do tuân theo Nguyên tắc phát triển bùng nổ, được đúc kết trong câu: *"To add growth, lead followers – to multiply, lead leaders"* (Để phát triển, hãy lãnh đạo người bình thường, để bùng nổ, hãy lãnh đạo người lãnh đạo). Vậy, đâu là chìa khóa thành công của Papa John trong thời kỳ đầu đó?

Câu trả lời là niềm đam mê. John Schnatter không chỉ ăn bánh pizza của hiệu ông mà còn hít thở, ngủ và sống với nó. Pizza là ý nghĩ thường trực trong ông. Phân tích viên Michael Speiser của Lehman Brothers nói về John Schnatter: "Pizza là cuộc sống của Schnatter, và ông nghĩ về nó hết sức nghiêm túc."

Triết lý của Schnatter rất đơn giản và dễ hiểu: "Tập trung vào việc bạn có thể làm tốt và làm việc đó giỏi hơn bất cứ ai." Việc ông làm tốt chính là dẫn dắt công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất thế giới trong lĩnh vực của nó. Ông thích thú và luôn gắn bó với công việc.

Gần đây, ông tới thăm một cơ sở do vợ ông bà Annette quản lý, ở khu phố trung tâm Louisville, và nhận thấy cửa hàng đang ngập trong các đơn đặt hàng. Ông liền chạy ngay vào bếp và phụ làm bánh trong một giờ rưỡi. Ông đi thăm các cửa hàng bốn hay năm lần một tuần – thường không báo trước – chỉ để biết chắc mọi việc vẫn suôn sẻ.

"Năm 22 tuổi, khi tôi kể về ước mơ kinh doanh pizza của mình, mọi người nghĩ tôi thật hâm", Schnatter kể lại. "Những người bán dạo, nhân viên ngân hàng, thậm chí cả bạn bè chỉ cười khi tôi nói với họ tôi sẽ mở năm hay sáu cửa hàng mỗi tháng." Hiện nay, mỗi tháng ông mở tới 30 cửa hàng – tức mỗi ngày mở một cửa hàng mới trong suốt năm.

Và ông còn muốn tăng con số đó lên. Một cơ sở đã được mở ra ở Mexico, và Schnatter dự định mở rộng sang Venezuela, Puerto Rico, và các nước khác. Ông không có ý định dừng lại cho đến khi có được vị trí nhà cung cấp bánh pizza lớn nhất thế giới.

BỒI ĐẮP

Các chuyên gia dành rất nhiều thời gian cố gắng tìm hiểu điều gì khiến người ta thành công. Họ thường nhìn vào phẩm chất của người đó, sự thông minh, học vấn, và các yếu tố khác. Nhưng hơn bất cứ thứ gì, niềm đam mê tạo nên sự khác biệt. David Sarnoff của RCA khẳng định "không ai có thể thành công trừ khi họ yêu công việc họ đang làm."

Nếu nhìn vào cuộc sống của những nhà lãnh đạo tài ba, bạn sẽ nhận thấy họ thường không theo một khuôn mẫu nào. Ví dụ, hơn 50% số tổng giám đốc của các công ty trong danh sách Fortune 500 chỉ đạt điểm C hay C- ở trường đại học. Gần 75% tổng thống Mỹ nằm ở tốp dưới trong lớp học phổ thông. Và hơn 50% các tỉ phú chưa học hết đại học. Điều gì khiến những người có vẻ bình thường như vậy có thể đạt được những thành quả vĩ đại? Câu trả lời là niềm đam mê. Không gì thay thế được niềm đam mê trong cuộc sống của nhà lãnh đạo.

Hãy chú ý bốn đặc điểm sau về niềm đam mê và những điều nó có thể mang lại cho người lãnh đạo:

1. Niềm đam mê là bước đầu tiên để thành công

Ý muốn của bạn quyết định số phận của bạn. Hãy nghĩ về những nhà lãnh đạo kiệt xuất, bạn sẽ phải kính nể vì niềm đam mê của họ: Gahdhi vì nhân quyền, Winston Churchill vì tự do, Martin Luther King Jr. vì bình đẳng, Bill Gates vì công nghệ.

Bất cứ ai vượt lên khỏi cuộc sống bình thường đều có niềm khao khát cháy bỏng. Điều đó đúng trong mọi lĩnh vực: ít đam mê đem lại ít kết quả, giống như ngọn lửa nhỏ chỉ tạo ra hơi nóng ít ỏi. Ngọn lửa đam mê của bạn càng cháy lớn, tiềm năng của bạn càng vươn xa.

2. Niềm đam mê tăng thêm ý chí cho bạn

Chuyện kể rằng có một chàng trai trẻ đến gặp triết gia Hy Lạp Socrates, và nói với ông: "Ngài Socrates vĩ đại, ta đến gặp ngài để học hỏi kiến thức."

Triết gia Socrates đưa chàng trai xuống bờ biển, tấn công, và dìm anh ta xuống nước trong 30 giây. Sau đó, Socrates kéo chàng trai lên và bắt anh ta nhắc lại anh ta muốn cái gì.

"Kiến thức thưa ngài", chàng trai lắp bắp nói. Socrates lại dìm đầu anh ta xuống nước lần nữa, nhưng lần này lâu hơn lần trước một chút. Sau nhiều lần dìm xuống và kéo lên hỏi lại, lần này Socrates hỏi: "Cậu muốn cái gì?" Chàng trai cuối cùng hổn hển đáp: "Không khí. Tôi muốn không khí!"

"Tốt", Socrates nói: "Khi cậu muốn kiến thức như muốn không khí, cậu sẽ có nó."

Không có thứ gì có thể thay thế được niềm đam mê. Nó là nhiên liệu của ý chí. Khi ham muốn cái gì đến tột cùng, bạn sẽ có được ý chí để đạt được nó. Cách duy nhất để có được ham muốn đó là gây dựng niềm đam mê.

3. Niềm đam mê thay đổi bạn

Nếu đi theo niềm đam mê của bạn – thay vì theo ý người khác – bạn sẽ có thể trở thành một người biết cống hiến và làm việc hiệu quả hơn. Điều đó tăng khả năng tác động đến người khác của bạn. Cuối cùng, niềm đam mê của bạn sẽ có khả năng mang lại ảnh hưởng hơn cả tính cách của bạn.

4. Đam mê biến điều không thể thành có thể

Mỗi khi có thứ gì đó bùng cháy trong tim mỗi con người thì điều đó không thể dễ dàng tan biến. Một ngọn lửa trong tim sẽ nâng đỡ mọi thứ trong cuộc sống của bạn. Đó là lý do nhà lãnh đạo có đam mê thì luôn rất tài năng. Một nhà lãnh đạo có niềm đam mê lớn và có một chút kỹ năng sẽ luôn vượt trội so với một nhà lãnh đạo nhiều kỹ năng nhưng thiếu đam mê.

SUY NGẪM

Dù sức mạnh của đam mê là rất lớn nhưng nhiều người dường như vẫn hồ nghi đam mê là cái gì đó đáng ngờ, phù phiếm. Nhà xã hội học Tony Campolo nhận định: "Chúng ta đang bị cuốn vào một thời kỳ đặc biệt trong đó chúng ta không chỉ thực dụng mà còn tệ hơn thế; chúng ta đang làm chết đi phần cảm xúc. Chúng ta không ca hát, nhảy múa, thậm chí không làm điều xấu một cách nhiệt tình."

Đam mê có phải là một phần trong cuộc sống của bạn không? Bạn có tỉnh dậy và cảm thấy hào hứng với một ngày được sống của bạn không? Ngày đầu tuần có phải là ngày yêu thích của bạn không? Hay bạn sống từ tuần này sang tuần khác, uể oải làm hết công việc hàng ngày theo lệ thường? Đã bao lâu rồi kể từ khi bạn phải trằn trọc vì quá hào hứng với ý tưởng nào đó?

Nếu đam mê không phải là một phần trong cuộc sống của bạn, có nghĩa là bạn đang gặp rắc rối trong vai trò của một nhà lãnh đạo. Sự thật là bạn chẳng thể chỉ đạo việc mà bạn không quan tâm. Bạn không thể nhóm lên ngọn lửa trong tổ chức trừ khi người bùng cháy đầu tiên là bạn.

ĐÚC KẾT

• *Lên cơn sốt.* Niềm đam mê trong cuộc sống và công việc của bạn ra sao? Nó có thể hiện ra ngoài không? Hãy viết một bản đánh giá thành thực bằng cách hỏi ý kiến một vài đồng nghiệp và chồng hay vợ bạn về mức độ đam mê của bạn. Bạn sẽ trở nên nhiệt huyết khi bạn tin rằng niềm đam mê có thể tạo sự khác biệt cho cuộc sống của bạn.

• *Về với tình yêu xưa.* Nhiều người đã để hoàn cảnh sống xô đẩy ra khỏi con đường họ thích. Bạn hãy thử đặt mình trở lại lúc bạn mới khởi nghiệp – thậm chí xa hơn về thời bạn còn là một đứa trẻ. Điều gì thật sự khiến bạn hứng thú? Bạn có thể làm việc gì hàng giờ đồng hồ? Hãy cố gắng thu lại sự nhiệt tình đó. Sau đó, hãy đánh giá cuộc sống và công việc của bạn trong ngọn lửa của những niềm đam mê xa xưa đó.

• *Gắn bó với những người có đam mê.* Nghe có vẻ ngớ ngẩn, nhưng sự thật là "ngưu tầm ngưu, mã tầm mã". Nếu bạn bị mất lửa, hãy đến gần những người nhóm lửa. Đam mê có tính lây truyền. Hãy sắp xếp thời gian cho những người có thể truyền niềm đam mê sang bạn.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Năm 1916, Billy Mitchell, một sĩ quan quân đội, được chuyển tới một đơn vị không quân. Đây là nơi ông tập lái máy bay và nó đã trở thành niềm đam mê của

đời ông. Dù không lực chỉ có vị trí phụ trong Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, nhưng ông đã thấy được tiềm năng quân sự của lực lượng không quân. Sau chiến tranh, ông tiến hành một chiến dịch nhằm thuyết phục quân đội xây dựng lực lượng không quân. Ông chứng minh về những việc máy bay có thể làm nhưng ông đã vấp phải sự phản đối mạnh mẽ. Tệ hơn, ông đã buộc tòa án binh phải đưa ông ra xử vào năm 1925. Một năm sau đó, ông từ chức. Chỉ đến sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, Mitchell mới được giải oan – và được trao Huân chương Danh dự sau khi mất. Mitchell đã quyết tâm trả bất cứ giá nào để làm điều ông biết là đúng. Bạn thì sao?

13. THÁI ĐỘ TÍCH CỰC

Nếu bạn tin bạn làm được, bạn sẽ làm được

Khám phá vĩ đại nhất của thế hệ chúng tôi là con người có thể thay đổi cuộc sống của mình bằng cách thay đổi thái độ.

Nhà tâm lý học WILLIAM JAMES

Một người thành công là người có thể tạo nền móng vững chắc từ những viên gạch người khác ném vào anh ta.

DAVID BRINKLEY, *ký giả truyền hình*

KHÔNG CHỈ LÀ MỒ HÔI VÀ CẢM HỨNG

Tạp chí *Life* (Cuộc sống) phong ông là người đàn ông số một của thiên niên kỷ. Con số các phát minh của ông thật đáng kinh ngạc – 1.093. Ông giữ nhiều bằng sáng chế hơn bất cứ ai trên thế giới và được cấp ít nhất một bằng sáng chế mỗi năm trong 65 năm liên tiếp. Ông đã xây dựng mẫu phòng thí nghiệm nghiên cứu hiện đại. Ông là Thomas Edison.

Hầu hết mọi người đều cho tài năng của Edison có được là do bẩm sinh, rằng ông là thiên tài. Ông cho đó là nhờ siêng năng, ông phát biểu: "Thiên tài là 99% mồ hôi cộng với 1% cảm hứng." Tôi tin thành công của ông còn là kết quả của yếu tố thứ ba: thái độ tích cực.

Edison là người lạc quan, người nhìn thấy điều tuyệt diệu trong mọi thứ. Ông từng nói: "Nếu chúng ta làm mọi việc trong khả năng, chúng ta có thể khiến chính chúng ta kinh ngạc." Trong 10.000 nỗ lực không thành công khi thử nghiệm loại vật liệu phù hợp để chế tạo dây tóc bóng đèn, ông không coi chúng là những thất bại. Mỗi lần như vậy, ông lại biết thêm một loại vật liệu không dùng được, và ông càng ngày càng tới gần hơn với lời giải. Ông không bao giờ nghi ngờ việc ông sẽ tìm được vật liệu phù hợp. Niềm tin của ông được khái quát trong câu nói sau của ông: "Thất bại trong đời là ở chỗ người ta không nhận ra được họ đang rất gần thành công chính vào lúc họ bỏ cuộc."

Có lẽ minh chứng rõ ràng nhất cho thái độ tích cực của Edison là ở cách ông đối mặt với thảm kịch xảy những năm ông gần 70 tuổi. Phòng thí nghiệm của ông ở West Orange, New Jersey (Mỹ) nổi tiếng khắp thế giới. Ông gọi khu liên hợp 14 tòa nhà này là nhà máy sáng chế. Tòa nhà chính thật khổng lồ và lớn hơn diện tích của ba sân bóng đá. Từ những phòng thí nghiệm này, ông và các nhân viên đã thai nghén các phát minh mới, xây dựng những khuôn mẫu, sản xuất sản phẩm, và chuyển tới tay khách hàng. Nó đã trở thành mẫu mô hình hiện đại cho việc sản xuất và nghiên cứu.

Edison yêu nơi này và dành mọi lúc có thể để ở đây. Ông thậm chí ngủ tại đây, thường là trên chiếc bàn thí nghiệm. Nhưng vào một ngày tháng 12 năm 1914, phòng thí nghiệm yêu quý của ông đã bốc cháy. Khi ông đứng đó và nhìn khu thí nghiệm trong ngọn lửa, người ta ghi lại lời ông nói: "Này các cháu, về gọi mẹ ra đây đi. Bà ấy sẽ chẳng bao giờ thấy được đám cháy nào như thế này nữa đâu."

Hẳn hầu hết mọi người sẽ quỵ ngã. Song không phải với Edison. "Tôi đã 67 tuổi," ông phát biểu sau vụ thảm kịch: "nhưng vẫn chưa quá già để làm lại từ đầu. Tôi đã trải qua rất nhiều việc như thế này." Ông đã xây lại phòng thí nghiệm, và làm việc không ngừng trong hơn 17 năm nữa. "Tôi có thừa ý tưởng, nhưng lại thiếu thời gian", ông nhận định như vậy. "Tôi chỉ hy vọng sống được tới khoảng 100 tuổi". Ông mất vào năm 84 tuổi.

BỒI ĐẮP

Nếu không phải là người lạc quan, Edison hẳn không thể đạt được những thành công như vậy với vai trò nhà sáng chế. Nếu nhìn vào cuộc đời của những người đạt được thành công lâu bền trong bất cứ lĩnh vực nào, bạn sẽ thấy hầu hết họ luôn sở hữu một cái nhìn tích cực về cuộc sống.

Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi thì không thể thiếu thái độ tích cực. Nó không chỉ quyết định mức độ hài lòng của bạn với tư cách cá nhân mà còn ảnh hưởng tới cách người khác tương tác với bạn. Để hiểu thêm về ý nghĩa của phẩm chất này, hãy suy nghĩ về những điểm sau:

1. Thái độ là một lựa chọn

Thông thường người ta muốn chờ ai đó thúc đẩy họ. Họ cho rằng hoàn cảnh quyết định cách họ suy nghĩ. Nhưng thực ra cái nào có trước – thái độ hay hoàn cảnh? Đây thật sự là câu hỏi kiểu con gà và quả trứng. Sự thực là cái nào xuất hiện trước không quan trọng. Dù chuyện gì xảy đến với bạn ngày hôm qua, thì thái độ mới chính là lựa chọn của bạn ngày hôm nay.

Nhà tâm lý học Victor Frankl tin rằng: "Tự do cuối cùng của con người là chọn lựa thái độ trong bất kỳ hoàn cảnh nào." Ông hiểu rõ chân lý nằm trong câu nói của mình. Frankl đã trải qua thời gian bị giam cầm trong tù Nazi khét tiếng, và trong suốt thử thách đó, ông không cho phép mình suy nghĩ tiêu cực. Nếu một người trong hoàn cảnh như vậy có thể giữ được thái độ tích cực, bạn cũng có thể làm được.

2. Thái độ quyết định hành động

Chuyên gia đời sống gia đình Denis Waitley đã phát biểu về vấn đề thái độ: "Sự xuất sắc của người chiến thắng không phải do bẩm sinh, chỉ số thông minh cao, hay tài năng vượt bậc mà nằm trong thái độ. Thái độ là tiêu chí để thành công." Thái độ của bạn là tối quan trọng bởi nó quyết định hành động của bạn.

3. Cấp dưới là hình ảnh phản chiếu thái độ của bạn

Tôi hết sức ngạc nhiên bởi có những người thể hiện thái độ yếu kém, song vẫn muốn cấp dưới trở nên vượt trội. Theo Nguyên tắc Sức hút, bạn sẽ hút về mình những người giống bạn, như câu "Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã".

Nhìn vào cuộc đời Edison, bạn có thể thấy thái độ tích cực và sự nhiệt tình của ông không chỉ thúc đẩy bản thân ông, mà còn thôi thúc những người quanh ông không ngừng tiến bước cho đến khi đạt tới thành công. Ông đã chủ động truyền phẩm chất đó cho những người khác. Ông từng nói: "Nếu thứ duy nhất chúng ta để lại cho con cái là lòng nhiệt tình, thì chúng ta đã dành cho chúng thứ tài sản quý báu không gì sánh được."

4. Duy trì một thái độ tốt dễ hơn là lấy lại nó

Trong cuốn *Earth and Altar* (Trái đất và bệ thờ), có câu "Thương xót là một trong những cảm xúc đáng quý nhất ở con người; tự thương thân lại là thứ gần như bị bỏ qua… Nó là sự bất lực, là chứng khuyết tật tinh thần bóp méo nghiêm trọng nhận thức thực tiễn của chúng ta… một thứ ma túy khiến người nghiện nó trở nên vô dụng và bơ vơ."

Nếu đã sẵn có một thái độ tích cực, tôi mong bạn sẽ duy trì được nó. Ngược lại, nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc tin tưởng vào điều tốt đẹp nhất về bản thân bạn và những người khác, thì cũng đừng nản chí. Bởi chính bạn là người chọn lấy thái độ đó, bạn có thể thay đổi nó.

SUY NGẪM

Bác sĩ phẫu thuật tim người Anh Martyn Lloyd-Jones khẳng định: "Hầu hết bất hạnh trên đời là do bạn chỉ nghe theo mà không nói chuyện với bản thân." Bạn đang nghe thấy tiếng nói nào? Khi gặp gỡ mọi người, bạn có tự nhủ họ sắp làm bạn thất vọng không? Khi tiếp cận một kinh nghiệm mới, tiếng nói trong đầu bạn có thì thầm bạn sắp thất bại không? Nếu bạn đang nghe thấy những thông điệp tiêu cực, bạn cần học những câu nói tự kích thích tinh thần bản thân. Cách tốt nhất để kiểm soát thái độ là ngăn tâm trí bạn đi vào bất cứ lối suy nghĩ tiêu cực nào ở mỗi ngã ba.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện thái độ, bạn hãy làm như sau:

• *Ăn đúng loại "thực phẩm"*. Nếu bạn đang thiếu thốn những ý nghĩ tích cực, hãy bắt đầu thực hiện ngay một chế độ ăn với những thứ giúp bạn mạnh mẽ hơn. Hãy đọc những cuốn sách khuyến khích thái độ tích

cực, nghe những cuốn băng kích thích tinh thần. Bạn càng ở phía tiêu cực lâu, bạn càng mất nhiều thời gian để trở lại thái độ tích cực. Nhưng nếu hàng ngày được ăn những "thực phẩm" đúng loại, thì bạn sẽ trở thành một người suy nghĩ tích cực.

• *Mỗi ngày đạt một mục tiêu.* Một số người rơi vào tình trạng tiêu cực bởi họ cảm thấy họ chẳng tiến bộ gì. Nếu bạn như vậy, hãy bắt đầu đặt ra mục tiêu khả thi hàng ngày cho bản thân. Một thói quen như thế sẽ giúp bạn phát triển cách suy nghĩ tích cực.

• *Treo chúng lên tường.* Tất cả chúng ta đều cần những vật nhắc nhở giúp chúng ta suy nghĩ đúng đắn. Alex Haley từng giữ bức ảnh một chú rùa mắc trên hàng rào trong văn phòng để nhắc nhở ông rằng mọi người đều cần sự giúp đỡ của người khác. Như để động viên bản thân, mọi người thường mang phần thưởng, tranh cổ động, hay thư từ họ từng nhận được ra bày biện. Hãy kiếm thứ gì đó có ý nghĩa với bạn, và treo nó lên.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Khi nhìn vào bất kỳ vận động viên chuyên nghiệp nào, bạn có thể thấy tài năng phi thường của họ. Tuy nhiên, ý chí mới là thứ đưa người vận động viên lên đỉnh cao nhất. Hãy lấy Chris Evert làm thí dụ. Là nữ vận động viên vĩ đại nhất mọi thời đại, cô có được 18 danh hiệu vô địch, và tổng tỉ lệ thắng/bại là 1.309/146. Trong sự nghiệp 17 năm, cô chưa bao giờ xếp dưới vị trí thứ tư. Cô nhận định: "Yếu tố phân biệt vận động viên giỏi và vận động viên xuất sắc là ở thái độ. Nó có thể chỉ tạo nên cách biệt hai hay ba điểm trong cả trận đấu, nhưng cách bạn chơi để có được những điểm quyết định đó thường tạo nên sự khác biệt giữa việc thắng hay bại. Nếu có ý chí mạnh mẽ, bạn có thể làm gần như mọi thứ bạn muốn." Tâm trí bạn đã đủ mạnh mẽ để giành lấy những điểm quyết định phía trước hay chưa?

14. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Không để những vấn đề trở nên nghiêm trọng

Bạn có thể đánh giá người lãnh đạo qua những vấn đề anh ta đã giải quyết. Anh ta luôn tìm kiếm những vấn đề phù hợp với khả năng.

JOHN C. MAXWELL

Thước đo thành công không phải là vấn đề bạn phải đương đầu có hóc búa hay không, mà là đó có phải vấn đề năm ngoái bạn đã gặp phải hay không.

JOHN POSTER DULLES, *cựu thư ký Chính phủ Mỹ*

THƯƠNG NHÂN THỊ TRẤN CÓ THỂ LÀM NÊN ĐIỀU KỲ DIỆU

Người sáng lập công ty Wal-Mart, Sam Walton, được gọi bằng nhiều cái tên như: kẻ thù của lái buôn nhỏ và kẻ hủy diệt các nhà buôn khu Main Street (bang Virginia). “Khá nhiều các cửa hàng nhỏ đã sập tiệm khi Wal-Mart bắt đầu lớn mạnh”, Walton thừa nhận. “Một số người còn cố biến chuyện này thành một cuộc chiến lớn, kiểu như ‘Hãy cứu lấy những thương nhân nhỏ địa phương’, họ tưởng mình như cá voi, sếu đầu đỏ hay thứ gì đó.” Sự thật, Walton cũng từng là một người buôn bán nhỏ ở khu phố Main Street. Điểm khác biệt duy nhất của Walton đó là ông là một nhà lãnh đạo cừ khôi, có thể giải quyết vấn đề và tự thay đổi mình thay vì bỏ cuộc.

Sam Walton sinh ra ở Kingfisher, Okalahoma, và lớn lên ở Columbia, Missouri. Khi còn học phổ thông, ông đã chứng minh năng lực lãnh đạo khi được bầu làm chủ tịch hội sinh viên; dẫn dắt đội bóng trường tới chức vô địch bang trong một mùa giải với vai trò tiền vệ, và sau đó giành được chiến thắng vang dội cùng với đội bóng rổ trong cương vị cầu thủ dẫn bóng.

Sau khi tốt nghiệp đại học và đi làm được vài năm, Walton tham gia quân đội trong Chiến tranh Thế giới lần hai. Khi giải ngũ, ông chọn nghề bán lẻ, lĩnh vực ông yêu thích; ông cùng vợ chọn một thị trấn nhỏ ở Bentonville, Arkansas để sinh sống. Đó chính là nơi họ tạo dựng cửa hàng Walton’s Five và cửa hàng Dime Variety.

Công việc diễn ra suôn sẻ, một phần nhờ sự khẩn trương tích cực của Walton, nhưng ông đã thể hiện khả năng nhìn xa trông rộng của mình bằng việc chuyển cửa hàng sang hình thức tự phục vụ, một khái niệm mới mẻ thời đó. Ông làm việc siêng năng và tiếp tục mở rộng kinh doanh. Tới năm 1960, ông có được 15 cửa hàng. Nhưng đó cũng là lúc đối thủ cạnh tranh Herb Gibson mở các cửa hàng giảm giá tại Tây Bắc Arakansas để trực tiếp cạnh tranh với các cửa hàng của Walton.

“Chúng tôi thật sự chỉ có hai lựa chọn”, Walton nói: “duy trì công việc kinh doanh, và chịu cú huých mạnh từ làn sóng giảm giá, hoặc mở một cửa hàng giảm giá. Vì thế, tôi bắt đầu đi quanh đất nước, học hỏi về khái niệm mới… Chúng tôi đã khai trương cửa hàng Wal-Mart Number 1 (Wal-mart số một)” vào mùng 2 tháng 7 năm 1962, tại Roger, Arkansas, ngay trên con đường dẫn đến Bentonville.

Walton nhanh chóng mở thêm nhiều cửa hàng nữa. Chuỗi cửa hàng Wal-Mart lúc đó vẫn nhỏ so với một số đối thủ cùng thời, nhưng nó không ngừng lớn mạnh. Và điều đó làm nảy sinh nhiều vấn đề mới. Walton nhận ra cần phải cải tiến việc quy hoạch và điều phối của các cửa hàng. Ông cùng nhân viên giải quyết vấn đề này bằng cách xây dựng các trung tâm phân phối chính. Cùng với việc điện toán hóa, giải pháp đó đã thúc đẩy công ty phát triển nhanh và hiệu quả hơn. Khi chi phí cho trang thiết bị và nhà xưởng cho các trung tâm phân phối này trở thành gánh nặng lớn, Walton giải quyết vấn đề này bằng cách cổ phần hóa công ty vào năm 1970.

Khi ông mất vào năm 1992, công ty đã điều hành hơn 1.700 cửa hàng tại 42 bang nước Mỹ và tại Mexico. Nhà sáng lập Sam Walton đã trở thành nhà bán lẻ số một của Mỹ. Sau khi ông mất, công ty vẫn tiếp tục phát triển mạnh, đội ngũ lãnh đạo lại không ngừng giải quyết các vấn đề nảy sinh và đưa Wal-Mart cùng chuỗi cửa hàng bán lẻ Sam's Club tiến về phía trước.

BỒI ĐẮP

Những nhà lãnh đạo giỏi, như Sam Walton, luôn hướng tới những thử thách. Đó là một trong những khác biệt giữa người chiến thắng và những người hay than vãn. Trong khi các nhà bán lẻ khác than vãn về sự cạnh tranh, Walton nổi lên trên tất cả bằng cách giải quyết các vấn đề của mình với sự sáng tạo.

Bất kể trong lĩnh vực nào, người lãnh đạo luôn phải đối mặt với các vấn đề. Chúng là những thứ không thể tránh khỏi bởi thứ nhất, chúng ta sống trong một thế giới đầy biến động và phức tạp; thứ hai, chúng ta phải tương tác với những người khác và cuối cùng, chúng ta không thể làm chủ mọi tình huống nảy sinh.

Người lãnh đạo với khả năng giải quyết vấn đề tốt thể hiện ở năm đặc điểm sau:

1. Họ đón trước những trở ngại

Bởi trở ngại là không tránh khỏi, nên người lãnh đạo giỏi phải biết đón đầu chúng. Bất cứ ai hy vọng cuộc sống là con đường êm đẹp đều sẽ rơi vào rắc rối. Câu chuyện tôi được nghe về nhà thám hiểm châu Phi David Livingstone là một minh họa cho thái độ cần có ở người lãnh đạo. Một nhóm thám hiểm muốn gửi một số người trợ giúp cho Livingstone, nên người trưởng đoàn thám hiểm đã viết: “Ngài đã tìm thấy một lối đi tốt chưa? Nếu được, chúng tôi sẽ đưa một vài người đi cùng ngài.”

Livingstone đáp lại: “Nếu ông có những người chỉ đến khi họ biết có đường tốt để đi, thì tôi không cần họ đâu. Tôi cần những người đến đây ngay cả khi ở đây chẳng có con đường nào.” Nếu luôn giữ thái độ tích cực và suy tính cho cả điều tệ nhất, thì bạn sẽ nhận thấy mình đang ở vị trí tốt để có thể giải quyết các vấn đề nảy sinh trên con đường của bạn.

2. Họ chấp nhận sự thật

Người ta đối phó với các khó khăn theo các cách sau: từ chối chấp nhận chúng; chấp nhận và chịu đựng chúng; hoặc chấp nhận và cố gắng cải thiện tình hình. Người lãnh đạo phải luôn chọn cách cuối cùng.

Phát thanh viên Paul Harvey nói: “Trong những lúc như thế này, cần nhớ đã luôn có những lần như thế này.” Không người lãnh đạo nào có thể vừa cắm đầu xuống cát, vừa dẫn người của anh ta vượt qua vùng nước nguy hiểm. Người lãnh đạo có tài luôn đối diện với sự thật của tình huống.

3. Họ thấy được toàn cảnh

Người lãnh đạo phải luôn nhìn thấy toàn cảnh. Họ không để cho cảm xúc lấn át và không để cho bản thân sa lầy vào những chuyện vụn vặt đến mức mất khả năng nhìn nhận điều gì là quan trọng. Tác giả Alfred Armand Montapert viết: “Phần lớn nhìn thấy trở ngại; số ít nhìn thấy mục tiêu; lịch sử ghi nhận thành công của nhóm người sau, trong khi sự lãng quên là phần thưởng cho nhóm người trước.”

4. Họ xử lý từng việc một

Richard Sloma đưa ra lời khuyên: “Đừng bao giờ cố xử lý mọi vấn đề cùng một lúc – hãy xếp chúng thành một hàng.” Người lãnh đạo hay gặp rắc rối thường là người bị ngập dưới hàng đống trở ngại, và sau đó họ cố đua với thời gian để giải quyết hàng loạt vấn đề. Nếu đang gặp phải nhiều vấn đề, hãy đảm bảo rằng bạn thật sự giải quyết được vấn đề này trước khi chuyển sang vấn đề khác.

5. Họ không từ bỏ mục tiêu chính khi chán nản

Người lãnh đạo giỏi hiểu nguyên tắc đồ thị hình sin. Họ thường đưa ra những quyết định lớn khi đang ở phong độ tốt, không phải trong thời gian tăm tối. Hậu vệ NFL Bob Christian cho biết: “Tôi không bao giờ đưa ra quyết định có giải nghệ hay không trong khi đang trong kỳ tập huấn.” Anh biết rằng không thể bỏ cuộc khi đang ở đáy vực.

SUY NGẪM

Tác giả George Matthew Adams nói: "Điều bạn nghĩ có ý nghĩa hơn bất cứ thứ gì trong đời bạn, hơn cả những thứ bạn kiếm được, nơi bạn sống, địa vị xã hội của bạn, và hơn cả những điều người ta nghĩ về bạn." Mọi vấn đề nảy sinh đều bắt nguồn từ bản thân. Nó cho biết bạn nghĩ gì và bạn là người như thế nào.

Khi đối mặt với vấn đề, bạn giải quyết ra sao? Lờ nó đi và hy vọng nó sẽ qua? Bạn có cảm thấy bất lực khi xử lý nó không? Bạn có những kinh nghiệm quá khứ để cố gắng xử lý vấn đề bạn vừa mới bỏ cuộc không? Hay bạn quyết tâm vượt qua chúng? Khả năng giải quyết vấn đề đến từ kinh nghiệm đối mặt và vượt qua trở ngại. Mỗi lần giải quyết được một vấn đề, bạn sẽ tiến bộ lên một bậc. Song, nếu không cố gắng, bạn sẽ chẳng bao giờ tiến bộ được.

ĐÚC KẾT

Để nâng cao khả năng giải quyết vấn đề, hãy làm những việc sau:

• *Đi tìm trở ngại.* Nếu bạn đang né tránh các trở ngại, hãy ra ngoài tìm kiếm chúng. Bạn sẽ chỉ tiến bộ hơn khi có được kinh nghiệm giải quyết chúng. Hãy tìm những tình huống cần giải quyết, nghĩ tới một vài giải pháp, và hãy nói chuyện với một người lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm giải quyết vấn đề. Bạn sẽ học được từ các quyết định của anh ta, cách anh ta nghĩ khi xử lý các khó khăn.

• *Tạo dựng một phương pháp.* Một số người rất vất vả khi giải quyết vấn đề, bởi họ không biết làm thế nào để xử lý chúng. Hãy thử phương pháp TEACH sau:

T-IME (Thời gian) – dành thời gian khám phá cốt lõi vấn đề.

E-XPOSURE (tiếp cận) – tìm hiểu những cách người khác đã dùng.

A-SSISTANCE (hỗ trợ) – có đội ngũ nghiên cứu mọi góc cạnh vấn đề.

C-REATIVITY (sáng tạo) – nghĩ ra càng nhiều giải pháp càng tốt.

H-IT IT (xử lý) – triển khai giải pháp tốt nhất.

Tập hợp quanh bạn những người giỏi kỹ năng giải quyết vấn đề. Nếu bạn không phải là người giỏi giải quyết vấn đề, hãy nhận thêm người. Họ sẽ ngay lập tức bổ trợ cho điểm yếu của bạn, và bạn sẽ học được nhiều từ họ.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Võ sĩ quyền anh Gene Tunney đã giành ngôi vô địch thế giới quyền anh hạng nặng sau khi vượt qua đấu thủ Jack Dempsey. Hầu hết mọi người không biết rằng khi bắt đầu sự nghiệp, anh đã là một tay đấm cừ khôi. Nhưng trước khi chuyển lên chơi chuyên nghiệp, anh đã bị gãy cả hai bàn tay. Vì thế, bác sĩ cũng như người quản lý của anh cho rằng anh sẽ chẳng bao giờ thành nhà vô địch thế giới. Song, điều đó không làm anh nản chí.

Dù không thể là một tay đấm với những cú đấm thôi sơn, tôi sẽ vẫn trở thành một võ sĩ quyền anh vô địch. Anh đã học hỏi và trở thành võ sĩ tài năng nhất. Đừng bao giờ để người khác đặt vật cản trên con đường tới ước mơ của bạn.

15. CÁC MỐI QUAN HỆ

Nếu sống gắn bó, mọi người sẽ gần gũi với bạn

Thành phần quan trọng nhất trong công thức thành công chính là biết cách tạo dựng các mối quan hệ.

Tổng thống Mỹ THEODORE ROOSEVELT

Người khác sẽ không quan tâm bạn biết nhiều đến đâu, cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến nhường nào.

JOHN C. MAXWELL

PHƯƠNG THUỐC HỮU HIỆU NHẤT

Nếu không hoạt động trong ngành y tế, có lẽ chẳng bao giờ bạn nghe tới cái tên William Osler. Ông không chỉ là bác sĩ, giảng viên đại học mà còn là một người viết sách; ông đã công tác và giảng dạy cho tới khi qua đời vào năm 1919, lúc đó ông tròn 70 tuổi. Cuốn sách *Principles and Practice of Medicine* (Những nguyên tắc y học và cách vận dụng) của ông có ảnh hưởng rất lớn đối với công tác đào tạo y bác sĩ trong suốt hơn 40 năm ở Trung Quốc, Nhật Bản và hầu hết các nước nói tiếng Anh. Nhưng đó chưa phải là đóng góp vĩ đại nhất của ông cho thế giới. Osler còn nỗ lực đưa y học vào việc chữa trị các bệnh tim mạch.

Ngay từ nhỏ, Osler đã mong ước trở thành một nhà lãnh đạo. Ông bẩm sinh là một người đứng đầu. Khi còn đi học, ông luôn là học sinh có ảnh hưởng nhất trong trường. Trong mắt mọi người, ông là một người rất khôn ngoan. Mọi điều Osler nói đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo dựng mối quan hệ. Sau này trở thành bác sĩ, ông đã sáng lập Hiệp Hội Y sĩ Hoa Kỳ để các bác sĩ chuyên ngành có dịp gặp mặt, trao đổi và hỗ trợ lẫn nhau. Là một giáo viên, ông đã thay đổi cách thức hoạt động của các trường. Ông đưa sinh viên thoát khỏi những giảng đường lý thuyết khô khan và mang các em tới các phòng bệnh, tiếp xúc với bệnh nhân. Ông tin rằng sinh viên sẽ học hỏi nhanh và hiệu quả nhất từ chính các bệnh nhân.

Nhưng mong muốn lớn nhất của Osler chính là dạy cho các bác sĩ về lòng trắc ẩn. Ông đã nói với một nhóm sinh viên trường Y:

Trên báo chí, các bạn có thể thấy ngày nay những bác sĩ như chúng ta đang được dùng để phục vụ khoa học, rằng chúng ta quan tâm tới bệnh lý và các khía cạnh khoa học của nó nhiều hơn là tới cá nhân mỗi con người. Tôi hết sức mong muốn các bạn quan tâm hơn tới từng bệnh nhân trong quá trình tác nghiệp. Trong khi chữa trị cho những số phận bất hạnh, chúng ta chứng kiến bộ mặt thật của con người, họ nhu nhược và yếu đuối; khi đó, bạn phải giữ lòng trắc ẩn và bao dung chứ không phải sự xem thường đồng loại.

Có thể thấy lòng trắc ẩn và khả năng gây dựng quan hệ của Osler qua việc ông chữa trị cho một bệnh nhân trong thời gian xảy ra dịch viêm phổi do virus năm 1918. Osler thường chỉ làm việc tại bệnh viện, nhưng vì bệnh dịch lan rộng, nên ông đã đến chữa trị cho nhiều bệnh nhân ngay tại nhà họ. Mẹ của một bé gái kể lại chi tiết việc Osler thăm bệnh cho con gái bà hai ngày một lần, nói chuyện với cô bé hết sức dịu dàng, chơi với cô bé để cô vui và thu thập thông tin về triệu chứng của cô bé.

Biết rằng cô bé đang cận kề cái chết, một hôm Osler đến thăm và mang theo một bông hồng đỏ tuyệt đẹp được bọc bằng giấy, bông hồng cuối cùng của mùa hè còn sót lại trong vườn nhà ông. Ông đưa nó cho cô bé, nói với cô rằng đến cả những bông hồng cũng không thể sống lâu mãi ở một nơi như chúng muốn vì chúng phải dời đến một ngôi nhà mới. Những lời nói của ông cùng món quà đã khiến cô bé cảm thấy được an ủi phần nào. Vài ngày sau, cô bé qua đời.

Một năm sau, Osler mất. Một đồng nghiệp người Anh đã nói về ông:

“Anh đã cống hiến cả cuộc đời của mình, nhưng việc anh ra đi vẫn là quá sớm bởi anh là vị bác sĩ vĩ đại nhất trong lịch sử…”

Và trên tất cả là trong suốt quãng đời của mình, Osler luôn được chúng tôi coi như một người bạn, người hiểu sâu sắc tình bạn, tình hữu nghị hơn bất kỳ ai trong các thế hệ chúng ta. Điểm nổi bật của ông chính là

sự quan tâm tuyệt vời ông dành cho tất cả chúng ta. Chính lòng nhân đạo, sự quan tâm hết lòng tới mọi người đã khơi nguồn mọi sức mạnh trong ông.

BỒI ĐẮP

Năng lực cộng tác và xây dựng các mối quan hệ là tuyệt đối không thể thiếu đối với một nhà lãnh đạo hiệu quả. Theo một cuộc khảo sát trên tạp chí *Excutive Female* (Nữ doanh nhân) số ra tháng 5 năm 1991, về vấn đề những người chủ lao động mong muốn các nhân viên của mình có những phẩm chất đặc trưng nào. Đứng đầu danh sách là khả năng quan hệ: 84% cho rằng họ cố gắng tìm kiếm những nhân viên có năng lực gắn kết với mọi người. Chỉ có 40% đưa ra vấn đề học vấn và kinh nghiệm chỉ nằm ở vị trí thứ ba. Và nếu ngay cả nhân viên cũng cần khả năng quan hệ tốt, thì thử nghĩ xem năng lực này quan trọng thế nào đối với người lãnh đạo. Người ta luôn muốn gắn bó với những người biết gắn bó. Một ai đó có kỹ năng quan hệ tốt có thể không trở thành nhà lãnh đạo giỏi nhưng một người không thể trở thành nhà lãnh đạo giỏi nếu thiếu các kỹ năng quan hệ.

Vậy với vai trò là một nhà lãnh đạo, chúng ta cần làm gì để gây dựng và duy trì các mối quan hệ tốt đẹp? Câu trả lời là cần có ba yếu tố:

1. Khối óc của người lãnh đạo – Hiểu mọi người

Phẩm chất đầu tiên của một nhà lãnh đạo giỏi ngoại giao là khả năng hiểu được cảm xúc và suy nghĩ của người khác. Khi làm việc với người khác, bạn sẽ nhận ra tất cả mọi người, dù là lãnh đạo hay nhân viên đều phải có những điểm chung:

Họ thích được cảm thấy mình đặc biệt, hãy khen ngợi họ thật chân thành.

Họ muốn ngày mai tươi đẹp hơn, hãy mang đến cho họ niềm hy vọng.

Họ khao khát một phương hướng, hãy chỉ đường cho họ.

Họ ích kỷ, vậy hãy quan tâm tới nhu cầu của họ trước.

Họ suy sụp tinh thần, hãy động viên họ.

Họ muốn thành công, hãy giúp họ chiến thắng.

Nhận thức được điều đó, nhà lãnh đạo phải có khả năng đối xử với mọi người với tư cách những cá nhân riêng biệt. Khả năng thấu hiểu mỗi cá nhân và kết nối được với họ là nhân tố chính cho sự thành công của các mối quan hệ. Điều đó có nghĩa là phải đối xử với mọi người theo những cách khác nhau, không ai giống ai. Chuyên gia tiếp thị Rod Nichols đã chỉ ra điểm rất quan trọng này trong kinh doanh: "Nếu đối xử với mọi khách hàng theo cùng một cách, bạn chỉ có được 25% đến 30% các mối quan hệ, vì bạn chỉ đáp ứng được một kiểu tính cách con người. Nhưng nếu học cách làm việc hiệu quả với cả bốn kiểu tính cách, thật sự, bạn có thể có được 100% các mối quan hệ.

Sự nhạy cảm này có thể được gọi là yếu tố mềm trong phẩm chất của nhà lãnh đạo. Bạn cần có khả năng khiến người mình đang quản lý hòa hợp được với phong cách lãnh đạo của mình.

2. Trái tim của người lãnh đạo – Yêu mến mọi người

Ông Henry Gruland, chủ tịch kiêm giám đốc của công ty dịch vụ máy tính Difinite (Difinite Computer Services) đưa ra ý kiến: "Là một người lãnh đạo, không phải muốn lãnh đạo là được. Người lãnh đạo cần có sự đồng cảm với mọi người, và khả năng nhận biết những điều tốt đẹp nhất ở mọi người… chứ không phải những điều tệ nhất… bằng cách quan tâm chân thành tới họ."

Nếu không yêu mến mọi người, bạn không thể là một lãnh đạo giỏi thật sự, mẫu người mà người khác luôn muốn đi theo. Nhà vật lý Albert Einstein cũng đã phân tích điều đó: "Việc chúng ta có mặt trên quả đất này thật kỳ lạ. Mỗi chúng ta chỉ đến trong chuyến đi ngắn ngủi, không biết để làm gì, nhưng đôi khi chúng ta dường như nhìn ra mục đích nào đó. Song, từ góc nhìn của cuộc sống hàng ngày, có một điều chúng ta biết rõ đó là: chúng ta tồn tại vì những người khác."

3. Cánh tay của người lãnh đạo – Giúp đỡ mọi người

Ông Le Roy H. Kurtz thuộc tập đoàn General Motors nói: "Trong mọi lĩnh vực công nghiệp vẫn trải đầy dấu tích còn sót lại của những tổ chức mục ruỗng bởi những người lãnh đạo yếu kém, những kẻ chăm chăm thu lại thay vì cho đi… họ không nhận ra rằng tài sản duy nhất không thể dễ dàng thay thế chính là con người."

Mọi người tôn trọng người lãnh đạo khi người lãnh đạo ấy luôn ghi nhớ những mối quan tâm của họ. Nếu tập trung chú ý vào những gì bạn có thể dành cho mọi người, hơn là những gì bạn có thể nhận được từ họ, thì họ sẽ yêu mến và kính trọng bạn. Điều này tạo nền tảng vững vàng cho việc tạo dựng những mối quan hệ.

SUY NGẪM

Kỹ năng quan hệ của bạn ra sao? Bạn dễ dàng trò chuyện với người lạ chứ? Bạn có mối quan hệ tốt với tất cả các kiểu người không? Bạn có thể dễ dàng tìm ra một tiếng nói chung không? Còn các mối quan hệ dài lâu thì sao? Bạn có thể duy trì các mối quan hệ không? Nếu kỹ năng quan hệ kém, thì bạn sẽ luôn cảm thấy khó khăn với vị trí lãnh đạo của mình.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện các mối quan hệ của bạn, hãy:

• *Cải thiện suy nghĩ của bạn.* Nếu cần cải thiện khả năng hiểu người khác, hãy bắt đầu bằng việc đọc những quyển sách về chủ đề này chẳng hạn tác phẩm của các tác giả Dale Carnegie, Alan Loy McGinnis và Les Parrott III. Sau đó, hãy dành nhiều thời gian hơn để quan sát mọi người và trò chuyện với họ nhằm áp dụng những gì vừa học.

• *Làm cho trái tim mình mạnh mẽ hơn.* Nếu không quan tâm tới người khác, thì bạn cần chuyển tiêu điểm chú ý rời khỏi bản thân mình. Hãy lên danh sách những việc bạn có thể làm để giúp những người bạn và đồng nghiệp tiến bộ hơn. Sau đó cố gắng làm mỗi ngày một việc. Đừng chờ cho tới lúc cảm thấy thích giúp đỡ người khác. Hãy hành động để gợi mở những cảm xúc.

• *Hàn gắn mối quan hệ bị rạn nứt.* Hãy nghĩ tới một mối quan hệ gắn bó lâu dài mà giờ đã mờ nhạt. Hãy làm những gì có thể để gây dựng lại nó. Hãy tìm cách liên hệ với người đó và hàn gắn mối quan hệ. Nếu có mối bất hoà với ai, hãy nhận trách nhiệm về mình và đưa ra lời xin lỗi. Hãy cố gắng hiểu và đối xử với người khác tốt hơn.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Trong truyện ngắn có tựa đề The Capitol of the World (Văn phòng Quốc hội Thế giới), nhà văn đoạt giải Nobel Ernest Hemingway kể về người cha và cậu con trai trạc tuổi thanh niên tên là Paco, mối quan hệ hai người đã bị rạn vỡ. Khi cậu bé bỏ nhà ra đi, người cha đã trải qua cuộc hành trình dài đi tìm cậu. Cuối cùng, người cha phải dùng đến phương sách cuối cùng là đăng dòng tin ngắn trên tờ tạp chí địa phương ở Madrid: "Paco, con trai yêu quý. Vào trưa ngày mai, hãy tới gặp cha ở trước toà soạn báo địa phương. Cha đã tha thứ cho con tất cả. Cha yêu con." Sáng hôm sau có tới 800 người tên Paco có mặt trước toà soạn báo, với mong muốn hàn gắn mối quan hệ rạn nứt trước kia. Vì thế, đừng bao giờ xem nhẹ sức mạnh của các mối quan hệ trong đời sống con người.

16. TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

Nếu không dẫn bóng, bạn không thể dẫn dắt cả đội

Thành công luôn đòi hỏi trách nhiệm… Suy cho cùng, phẩm chất chung của những người thành đạt là năng lực đảm nhận trách nhiệm.

MICHAEL KORDA, *Tổng Biên tập tờ Simon Schuster*

Người lãnh đạo có thể từ bỏ mọi thứ ngoại trừ trách nhiệm.

JOHN C. MAXWELL

THĂM LẠI NHÀ THỜ ALAMO

Năm 1835, một nhóm nổi dậy ở Texas đã bao vây một vị trí phòng thủ đặc biệt tại San Antonio, Texas. Cuối năm đó, lính Mexico tại đây thua cuộc và chạy về phía Nam, để mặc vị trí phòng thủ rơi vào tay quân nổi dậy. Địa điểm đó chính là nhà thờ cổ Alamo.

Sự kiện này đã tạo bối cảnh cho một trong những trận chiến quả cảm nhất lịch sử nước Mỹ. Cuộc chiến xảy ra vào tháng 2, tháng 3 năm 1836 là câu chuyện của lòng dũng cảm và tinh thần trách nhiệm phi thường.

Trận chiến tại nhà thờ Alamo giữa những người định cư Mỹ và quân đội Mexico là không thể tránh khỏi. Trong suốt 25 năm, người dân Texas đã nỗ lực không ngừng để giành tự do từ chính phủ Mexico. Mỗi lần như vậy, quân đội Mexico đều nhanh chóng được điều đến để đàn áp các cuộc nổi dậy. Nhưng lần này, mọi việc lại khác. Vị trí phòng thủ được trấn giữ bởi một nhóm gồm 183 chiến binh tình nguyện hết sức gan dạ, trong đó có những chiến binh dày dặn kinh nghiệm và những người dân vùng biên giới như William Travis, Davy Crockett và Jim Bowie. Khẩu hiệu của họ là “Thắng hay là chết”.

Vào cuối tháng 2, vài nghìn lính Mexico dưới sự chỉ huy của Antonio Lopez de Santa Anna đã diễu hành ở San Antonio và bao vây nhà thờ Alamo. Khi quân Mexico ra lệnh đầu hàng, những người vệ quân nổi dậy vẫn một lòng kiên định. Khi quân địch đe dọa sẽ không tha bất kỳ ai nếu chống lại, những người Mỹ vẫn không chùn bước.

Khi nhận thấy cuộc chiến không thể tránh khỏi, người dân Texas đã cử một người thanh niên trẻ tuổi trốn ra ngoài để cầu cứu quân tiếp viện từ quân đội Texas. Tên cậu ta là James Bonham. Ban đêm, cậu trốn khỏi vị trí và vượt qua 95 dặm tới Goliad tìm kiếm cứu viện. Nhưng khi tới nơi, cậu được thông báo rằng hiện không có quân.

Trong suốt 11 ngày liền, quân của Santa Anna nã đạn vào nhà thờ Alamo. Vào sáng mùng 6 tháng 3 năm 1836, quân Mexico đã đè bẹp đội quân toà thánh cổ. Khi trận chiến kết thúc, không một ai trong số 183 người vệ quân còn sống sót. Nhưng họ cũng đã tiêu diệt được 600 kẻ thù.

Và điều gì đã xảy ra với James Bonham, người đưa tin tới Goliad? Trốn chạy hẳn là rất dễ với Bonham. Nhưng ý thức trách nhiệm của anh thật vĩ đại. Thay vì trốn chạy, anh đã quay lại Alamo, băng qua hàng tuyến kẻ thù, sát cánh cùng đồng đội để cùng họ đứng lên, chiến đấu và hy sinh.

Dù bại trận, nhưng trận chiến Alamo chính là bước ngoặt trong cuộc chiến của người Mỹ với Mexico. “Tưởng nhớ Alamo” trở thành lời kêu gọi trong các trận chiến sau này, kêu gọi sự ủng hộ nhằm chống lại tên Tổng chỉ huy Santa Anna và quân đội của hắn. Chưa đầy hai tháng sau, Texas giành được độc lập.

BỒI ĐẮP

Hiếm có thể thấy trong xã hội Mỹ ngày nay mẫu người đầy tinh thần trách nhiệm như James Bonham và đồng đội. Hiện nay, người ta quan tâm tới quyền lợi nhiều hơn là trách nhiệm. Suy ngẫm về những xu hướng đương thời, bạn tôi Haddon Robinson cho rằng: “Nếu muốn giàu có, hãy đầu tư vào việc khai thác

người bị hại. Đó là ngành đang phát triển mạnh nhất ở nước Mỹ". Anh chỉ ra rằng hàng triệu người đang trở nên giàu có nhờ xác định, đại diện, phỏng vấn, điều trị, bảo hiểm và tư vấn cho người bị hại.

Người lãnh đạo giỏi không bao giờ có kiểu tâm lý nạn nhân. Họ biết họ có trách nhiệm với ai và ở đâu – cha mẹ, bạn đời, con cái, chính phủ, ông chủ hay đồng nghiệp của họ. Họ sẵn sàng đối mặt với sóng gió cuộc đời và vượt lên tất cả. Họ hiểu rằng chỉ khi chứng minh được mình có thể dẫn bóng, họ mới có cơ hội dẫn dắt cả đội.

Dưới đây là một số phẩm chất của người có tinh thần trách nhiệm:

1. Họ hoàn thành nhiệm vụ

Khi nghiên cứu về những triệu phú tự tay tạo lập sự nghiệp, tiến sĩ Thomas Stanley thuộc trường Đại học Georgia nhận thấy họ đều có một điểm chung: họ làm việc siêng năng. Khi được hỏi tại sao họ có thể làm việc từ 12 đến 14 tiếng một ngày, một nhà triệu phú trả lời: "Phải mất 15 năm làm việc cho một tổ chức lớn, tôi mới nhận ra một điều trong xã hội này đó là làm việc tám tiếng một ngày là để tồn tại, và nếu chỉ làm tám tiếng một ngày thôi, tất cả những gì bạn làm được là sống sót… Mỗi việc làm ngoài tám giờ đồng hồ đó sẽ là khoản đầu tư cho tương lai của bạn. Không ai làm việc ít mà có thể phát huy hết được tiềm năng của mình."

Làm sao người ta duy trì được thái độ phải-hoàn-thành-công-việc? Họ luôn nghĩ họ là những người làm việc tự do, làm việc cho chính bản thân. Nếu muốn đạt được nhiều hơn và tạo dựng được uy tín với cấp dưới, hãy chọn cách nghĩ đó. Nó sẽ giúp bạn tiến xa hơn.

2. Họ sẵn sàng làm quá giờ

Những người có trách nhiệm không bao giờ lên tiếng phản đối: "Đấy không phải việc của tôi". Để hoàn thành công việc cần thiết cho tổ chức, họ sẵn sàng bỏ ra bất cứ thứ gì. Nếu bạn muốn thành công, hãy luôn sẵn lòng đặt tổ chức lên trên kế hoạch của bản thân.

3. Họ có động lực là sự xuất sắc

Sự xuất sắc luôn là động lực lớn lao. Hầu hết những người mong muốn giỏi hơn và nỗ lực làm việc để vươn tới sự xuất sắc đều có tinh thần trách nhiệm cao. Và khi làm hết sức mình, họ sống thanh thản. Chuyên gia nghiên cứu về thành công Jim Rohn nói: "Sự căng thẳng bắt nguồn từ việc làm được ít hơn khả năng có thể" Hãy coi chất lượng là mục tiêu hàng đầu, và trách nhiệm tự nó sẽ theo sau.

4. Họ tạo ra kết quả trong bất cứ hoàn cảnh nào

Phẩm chất cơ bản của người có trách nhiệm là khả năng hoàn thành công việc. Trong cuốn An Open Road (Con đường rộng mở), Richard L. Evans viết: "Sẽ là vô giá khi tìm được một người dám đảm nhận trách nhiệm, hoàn thành công việc cho tới từng chi tiết nhỏ – và cũng tuyệt vời khi biết ai đó nhận nhiệm vụ và nhiệm vụ đó sẽ được hoàn thành một cách chu tất." Muốn lãnh đạo được, bạn phải đem lại kết quả.

SUY NGẪM

Gilbert Arland đưa ra lời khuyên: "Khi một cung thủ không bắn trúng đích, anh ta dừng lại và tìm những sai sót của chính mình. Anh ta không bắn trúng tâm đâu phải lỗi của tấm bia. Để đạt tới mục tiêu, hãy hoàn thiện chính mình."

Bạn có luôn sẵn sàng nhận trách nhiệm? Những người khác có xem bạn như một người về đích không? Trong tình huống căng thẳng, mọi người có trông chờ bạn giữ bóng không? Bạn có nổi tiếng tài giỏi không? Nếu bạn vẫn chưa thể hiện hết khả năng của mình, hãy rèn cho mình tinh thần trách nhiệm cao hơn nữa.

ĐÚC KẾT

Để hoàn thiện trách nhiệm của mình, hãy:

• *Bám trụ.* Đôi khi, bất lực trong việc bám trụ giữa lúc khó khăn là vấn đề của sự bền bỉ. Lần sau khi bạn

nhận thấy mình trong hoàn cảnh sắp lỡ hạn, mất một mối làm ăn, hay không thể khởi động một chiến dịch nào đó, hãy dừng lại và nghĩ cách vượt qua và vượt lên hoàn cảnh. Bạn có thể làm việc suốt đêm không? Bạn có thể gọi đồng nghiệp, thuê một nhân viên hoặc tìm một người tình nguyện giúp đỡ để hoàn thành công việc không? Sáng tạo có thể giúp bạn làm tròn trách nhiệm.

• *Thừa nhận những thiếu sót.* Nếu gặp vấn đề trong việc đạt tới sự xuất sắc, có thể bạn đã hạ thấp những tiêu chuẩn của mình. Hãy nhớ lại những lúc bạn đã buông xuôi việc gì đó trong đời. Sau đó, hãy thay đổi để đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn.

• *Trang bị tốt hơn.* Nếu nhận thấy bản thân đã có tiêu chuẩn cao, thái độ tốt, và sự cần mẫn làm việc, mà bạn vẫn không tới được cái đích bạn muốn, thì hãy trang bị cho mình tốt hơn. Hãy tăng cường các kỹ năng bằng việc tham gia các lớp học, đọc sách và nghe băng. Hãy tìm lấy một người cố vấn. Và làm mọi thứ để giỏi hơn.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Một phạm nhân tại nhà tù Butte County bang California giải thích với người đại diện của quận trưởng cảnh sát về việc biến mất khỏi trại giam theo cách này: "Tôi đang chơi nhảy sào, tôi chơi quá gần bức tường và bị ngã qua bên kia bức tường. Khi định thần lại, tôi chạy quanh cố tìm một lối trở vào, nhưng do không thông thuộc địa hình, tôi bị lạc đường. Điều tiếp theo tôi biết là tôi đã ở Chico". Người ta hiếm khi nhận ra lý do của mình thiếu thuyết phục thế nào cho tới khi họ nghe được một vài lý do từ người khác.

17. SỰ VỮNG VÀNG

Năng lực không bao giờ bù đắp được sự bấp bênh

Bạn không thể lãnh đạo nếu luôn cần đến sự giúp đỡ của người khác.

JOHN C. MAXWELL

Không ai có thể trở nhà lãnh đạo vĩ đại, khi luôn muốn tự tay làm mọi việc và giành lấy tất cả danh tiếng.

ANDREW CARNEIGE, *nhà tư bản công nghiệp*

CỨNG NHƯ THÉP VÀ VỮNG VÀNG CHIẾN ĐẤU

Trong nhiệm kỳ của tổng thống Ronald Reagan, lãnh đạo của bảy quốc gia công nghiệp đã nhóm họp tại Nhà Trắng để bàn về chính sách kinh tế. Ông Reagan kể lại trong cuộc họp, ông tình cờ thấy thủ tướng Canada Pierre Trudeaun đang lớn tiếng chỉ trích Tổng thống Anh Margaret Thatcher, cho rằng bà hoàn toàn sai lầm và những chính sách của bà không khả thi. Bà đứng trước mặt ông, ngẩng cao đầu và lắng nghe tới khi ông nói xong. Sau đó, bà bước đi chỗ khác.

Dõi theo cuộc đối đầu, ông Reagan đi theo và nói: "Maggie à, lẽ ra ông ấy không nên nói với bà như thế. Ông ấy xử sự như vậy là hoàn toàn không chấp nhận được. Sao bà lại để ông ấy đi như thế?"

Thatcher nhìn Reagan và trả lời: "Người phụ nữ cần phải hiểu có những lúc đàn ông đơn giản là rất trẻ con".

Câu chuyện đó rất điển hình cho tính cách của Margaret Thatcher. Phải là người mạnh mẽ, vững vàng mới có thể thành công với tư cách là một nhà lãnh đạo quốc tế. Và điều này đặc biệt đúng khi người đó là một phụ nữ.

Trong suốt cuộc đời mình, Margaret Thatcher đã không ngừng lội ngược dòng. Khi còn là sinh viên trường Đại học Oxford, chuyên môn của bà là hoá học, lĩnh vực mà phái nam thống trị và bà trở thành chủ tịch đầu tiên của Hiệp hội Đảng Bảo thủ thuộc trường Đại học Oxford. Ít năm sau, bà lấy bằng luật sư và hoạt động trong vai trò một chuyên gia thuế.

Năm 1959, Thatcher bắt đầu gia nhập giới chính trị, một nghề khác mà nam giới áp đảo khi bà được bầu làm thành viên Nghị viện Anh. Với đầu óc phân tích, khả năng ăn nói lưu loát, luôn bình tĩnh trước sức ép, bà thường được giao trọng trách ứng đối trong các cuộc tranh luận. Kỹ năng và niềm tin vững vàng của bà có lẽ được bà học hỏi từ người cha, người đã răn dạy bà: "Đừng theo số đông, hãy tự mình quyết định."

Ý chí kiên định và năng lực hơn người đã đem lại cho bà một vài vị trí quan trọng trong chính phủ. Chính trong thời gian làm thư ký cho Bộ Giáo dục và Khoa học, bà đã được nhắc tới như "một người phụ nữ ít được mến mộ nhất nước Anh". Nhưng Thatcher không hề nao núng trước sự chỉ trích. Bà vẫn tiếp tục cần cù làm việc và giành được sự kính phục của mọi người. Phần thưởng cho bà là danh hiệu vị nữ thủ tướng đầu tiên trong lịch sử nước Anh.

Ở vị trí này, bà tiếp tục phải đối mặt với sự chỉ trích. Bà đã vượt qua sự chỉ trích về việc tư nhân hoá những ngành công nghiệp thuộc sở hữu nhà nước, làm giảm vai trò của liên đoàn lao động, đưa quân đội tới đảo Falkland và duy trì các chính sách bảo thủ chống lại Liên bang Xô Viết.

Nhưng dù bị chỉ trích thậm tệ đến đâu, bà vẫn vững vàng với niềm tin của mình và giữ được lòng tự trọng. Có lần bà nói: "Đối với tôi, sự đồng lòng dường như là quá trình rũ bỏ mọi niềm tin, quy tắc, giá trị và chính sách để đi tìm một thứ gì đó mà không ai tin tưởng… Điều gì sẽ mất đi dưới chân khẩu hiệu 'Tôi đồng lòng ủng hộ?'"

Thatcher tượng trưng cho niềm tin trong con người lãnh đạo. Bởi vậy, "Người đàn bà thép" như mọi người thường vẫn gọi, đã được đề cử làm Thủ tướng ở ba nhiệm kỳ liên tiếp. Bà là nhà lãnh đạo duy nhất của

nước Anh hiện đại làm được điều đó.

BỒI ĐẮP

Có lẽ Margaret Thatcher không hề nghi ngờ về bản thân hay niềm tin cuả mình nên bà hoàn toàn tin vào khả năng lãnh đạo của mình. Đó cũng chính là chân lý ủng hộ tất cả những nhà lãnh đạo vĩ đại. Không ai có thể sống trên sự mâu thuẫn anh ta nhìn thấy ở bản thân. Bạn nên quan sát điều đó ở người khác. Nếu ai đó coi mình là kẻ thất bại, thì anh ta sẽ luôn tìm cách để bị thất bại. Bất kể khi nào thành công trội hơn sự vững tin của anh ta, kết quả sẽ là sự tự hủy hoại. Điều đó không chỉ đúng với những người làm nhân viên, mà đúng cho cả người lãnh đạo.

Những người lãnh đạo không vững vàng rất nguy hiểm đối với chính họ, với những cấp dưới và với tổ chức của họ bởi vị trí lãnh đạo sẽ phóng đại những thiếu sót cá nhân. Trong cuộc sống, bất cứ hành lý tiêu cực nào bạn mang theo trong cuộc sống sẽ trở nên khó chấp nhận hơn khi bạn đang gắng sức lãnh đạo người khác.

Những lãnh đạo không vững vàng luôn có một vài điểm chung:

1. Họ không bao giờ mang lại sự vững vàng cho người khác

Cổ ngữ có câu: “Bạn không thể cho thứ mà bạn không có.” Cũng giống người không có kỹ năng thì không thể truyền đạt kỹ năng cho người khác, không có sự vững vàng thì không thể khiến người khác cảm thấy an tâm được. Để một người trở thành nhà lãnh đạo giỏi, mẫu người mà ai cũng muốn đi theo, người đó cần giúp cấp dưới có cảm giác vững tâm về chính họ.

2. Họ lấy của người khác nhiều hơn cho đi

Những người không vững vàng luôn tìm kiếm sự công nhận và sự yêu mến. Bởi vậy, tiêu điểm của họ là tìm kiếm sự an tâm, chứ không phải truyền nó cho những người khác. Họ gần như chỉ biết nhận mà không biết cho đi và không thể trở thành người lãnh đạo tài ba.

3. Họ không ngừng kìm hãm những nhân tài

Hãy chỉ cho tôi một người lãnh đạo thiếu vững vàng, và tôi sẽ cho bạn thấy anh ta không thể ăn mừng thành quả của các nhân viên một cách chân thành, thậm chí còn ngăn cản việc ghi nhận bất kỳ thắng lợi nào của cấp dưới. Hoặc cá nhân anh ta giành mọi lời khen ngợi cho những thành quả của cả đội. Như đã đề cập trong cuốn 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo, chỉ những người lãnh đạo vững vàng mới phân quyền hạn đối với cấp dưới. Đó là Nguyên tắc Phân quyền. Nhưng một người lãnh đạo bất tài luôn tích trữ quyền lực. Thực tế, nhân viên của anh ta càng giỏi giang, anh ta càng cảm thấy sợ hãi và sẽ làm việc nhiều hơn để kìm hãm thành công của họ để tránh phải công nhận điều đó.

4. Họ không ngừng kìm hãm tổ chức

Khi những cấp dưới không phát huy được khả năng và không được cấp trên công nhận, họ sẽ trở nên nản chí, thậm chí họ không làm việc đúng năng lực của mình nữa. Và khi điều đó xảy ra, cả tổ chức sẽ phải chịu tổn thất.

Trái lại, những người lãnh đạo vững vàng có niềm tin vào cấp dưới bởi họ tin chính mình. Họ không kiêu ngạo; họ hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của bản thân và tôn trọng chính họ. Khi nhân viên làm tốt, họ không cảm thấy bị đe dọa. Họ thoát khỏi cảm giác đó và liên kết những cá nhân giỏi nhất với nhau, tập hợp lại để họ phát huy hết tiềm lực. Khi đội ngũ nhân viên thành công, người lãnh đạo đó cảm thấy rất vui sướng. Anh ta xem đó như một lời khen lớn nhất anh ta nhận được với cương vị lãnh đạo của mình.

SUY NGẪM

Bạn hiểu và tôn trọng bản thân mình ra sao? Bạn có biết được điểm mạnh của bản thân và cảm thấy hãnh diện về chúng không? Bạn có nhận thấy những điểm yếu và chấp nhận những thứ bạn không thể thay đổi không? Khi một người biết anh ta được tạo ra với một tính cách độc nhất và có năng khiếu khác người, anh ta có thể đánh giá đúng những ưu, khuyết điểm của người khác.

Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn thấy mình vững vàng chưa? Khi cấp dưới có ý tưởng hay, bạn ủng hộ hay ngăn cản? Bạn có ăn mừng thắng lợi của nhân viên không? Khi đội nhà thành công, bạn có khen ngợi các thành viên trong đội không? Nếu không, có thể bạn đang phải đối mặt với sự bấp bênh và nó sẽ kìm hãm bạn, nhóm và cả tổ chức của bạn.

ĐÚC KẾT

Để nâng cao sự vững vàng, hãy:

• *Hiểu chính mình.* Nếu bạn thuộc mẫu người không nhận thức rõ về bản thân, hãy dành thời gian tìm hiểu bản thân. Hãy tham gia một bài kiểm tra tính cách như một số bài của Myers-Briggs hay Florence Littauer. Hãy nhờ một vài người thân kể ra ba tài năng nổi trội nhất và ba điểm yếu lớn nhất của bạn. Đừng bào chữa khi nghe được những câu trả lời; mà hãy tập hợp thông tin lại và suy ngẫm về nó.

• *Cho đi những lời khen ngợi.* Có thể bạn không tin mình có thể thành công khi người khác nhận được lời khen ngợi cho công việc đội của bạn đang làm, hãy thử làm điều đó. Nếu bạn giúp đỡ mọi người và công nhận những đóng góp của họ, tức là bạn đang nâng đỡ sự nghiệp của họ, nâng cao tinh thần họ, và hoàn thiện được tổ chức. Và điều đó sẽ khiến bạn trở thành người biết lãnh đạo hiệu quả.

• *Nhận sự giúp đỡ.* Nếu bạn không tự mình vượt lên khỏi những cảm giác bấp bênh, hãy tìm kiếm sự giúp đỡ chuyên nghiệp. Với sự giúp đỡ của một người tư vấn giỏi, hãy tìm căn nguyên của vấn đề, không chỉ vì lợi ích của bạn mà còn vì lợi ích của cấp dưới nữa.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Nhà tiểu thuyết người Pháp Honoré de Balzac là người chuyên quan sát bản chất con người, và trong tác phẩm đồ sộ The Human Comedy (Hài kịch loài người), ông đã thâu tóm được bức tranh toàn cảnh của nền văn minh hiện đại. Ông nhận xét: “Không gì ngăn trở sự gắn bó của bạn với mọi người bằng việc bạn cảm thấy không thoải mái với chính mình.” Đừng để sự thiếu vững vàng kìm hãm tiềm lực của bạn.

18. KỶ LUẬT TỰ GIÁC

Người bạn cần lãnh đạo đầu tiên phải là chính bạn

Chiến thắng đầu tiên và quan trọng nhất là chinh phục được bản thân.

Triết gia Plato

Người không quyết định được tính cách của mình không thể coi là thuộc về chính mình. Anh ta thuộc về nơi có thể kìm giữ anh ta.

Tác giả John Foster

VUA VƯỢT ĐỒI

Lên tới đỉnh cao là cả chặng đường gian nan. Rất ít người đạt đến đỉnh cao công việc của mình mà được người khác công nhận là thành quả tuyệt vời. Và còn ít người hơn được coi là xuất sắc nhất. Nhưng đó là những gì Jerry Rice đạt được. Mọi người coi ông là cầu thủ bóng bầu dục xuất sắc nhất ở vị trí nhận bóng bởi những kỷ lục mà ông nắm giữ.

Những người hiểu về ông cho rằng ông là người có năng khiếu tự nhiên. Thực tế, những năng khiếu Chúa trời ban cho ông thật khó tin. Ở ông hội tụ mọi tố chất mà một huấn luyện viên muốn ở một cầu thủ nhận bóng. Huấn luyện viên nổi tiếng Bill Walsh nói: "Tôi nghĩ không một ai khác có thể ngang hàng với cậu ấy." Nhưng chỉ bấy nhiêu không đủ khiến ông trở nên vĩ đại. Chìa khoá thành công thật sự của ông chính là tính kỷ luật tự giác. Không giống bất kỳ cầu thủ chuyên nghiệp nào, ông vẫn luyện tập siêng năng ngày nay qua ngày khác.

Câu chuyện về khả năng thúc đẩy bản thân của Rice được kể qua việc chinh phục những ngọn đồi của ông. Đầu tiên là những năm học cấp ba. Sau mỗi buổi tập, huấn luyện viên Charles David (trường Trung học B. L. Moor) yêu cầu các cầu thủ chạy 20 lần lên và xuống một ngọn đồi với quãng đường dài hơn 36m. Hôm đó, ở Mississippi rất nóng nực và oi bức, sau 11 vòng chạy, Rice gần như bỏ cuộc. Ông lén trốn vào phòng thay đồ, nhưng chính lúc đó ông nhận ra việc làm sai trái của mình. "Đừng bỏ cuộc", ông tự nhủ. "Bởi một khi dính với thói quen bỏ cuộc, bạn sẽ cảm thấy nó là việc bình thường." Ông quay trở lại, hoàn thành bài chạy và từ đó không bao giờ bỏ cuộc nữa.

Khi là cầu thủ chuyên nghiệp, ông trở nên nổi tiếng vì khả năng chinh phục một ngọn đồi khác. Lần này là con đường mòn trong công viên dài 2,5 dặm ở San Carlos, California, con đường Rice đã chọn như là một phần trong kế hoạch luyện tập thường xuyên của ông. Những cầu thủ hàng đầu khác luôn cố gắng bám đuổi ông nhưng đều bị tụt lại đằng sau và rất kinh ngạc trước thể lực bền bỉ của ông. Nhưng đó mới chỉ là một phần trong chương trình thường nhật của ông. Thậm chí vào mùa nghỉ, khi những cầu thủ khác đi câu cá hay nằm dài tận hưởng thời gian rảnh rỗi, Rice vẫn luyện tập như bình thường từ bảy giờ sáng cho đến trưa.

"Điều mà nhiều người không hiểu về Jerry chính là với ông, chơi bóng là công việc của cả 12 tháng", cầu thủ phòng ngự Kevin Smith của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia Mỹ (NFL) nói: "Dù có năng khiếu nhưng anh ấy vẫn rèn luyện. Đó chính là sự khác biệt giữa người giỏi và người vĩ đại."

Gần đây, Rice đã vượt qua một ngọn đồi khác trong sự nghiệp: ông quay trở lại sau một chấn thương nặng. Trước đó, ông chưa từng bỏ lỡ một trận nào trong 19 mùa giải, một minh chứng rõ ràng cho nguyên tắc làm việc kỷ luật và sự bền bỉ phi thường của ông. Vào ngày 31 tháng 8 năm 1997, khi ông bị chấn thương đầu gối, nhiều người nghĩ ông phải nghỉ mùa giải đó. Cho tới lúc đó, chỉ duy nhất một người từng bị chấn thương tương tự có thể quay lại chơi tiếp mùa giải là Rod Woodson. Woodson đã phục hồi chấn thương đầu gối trong vòng bốn tháng rưỡi nhưng Rice chỉ mất có ba tháng rưỡi để làm được điều đó nhờ sự can đảm, lòng quyết tâm và kỷ luật tự giác phi thường. Chưa bao giờ và có lẽ sẽ không bao giờ người ta được chứng kiến một điều tương tự. Rice lại tiếp tục lập những kỷ lục mới và tạo dựng tiếng tăm bằng việc giành chiến thắng cho đội nhà.

BỒI ĐẮP

Jerry Rice là minh chứng hoàn hảo cho sức mạnh của tính kỷ luật tự giác. Không ai thiếu nó lại có thể đạt được và duy trì thành công. Dù người lãnh đạo có tài năng đến đâu thì cũng không thể phát huy hết khả năng nếu thiếu tính kỷ luật tự giác. Phẩm chất này nâng người lãnh đạo đạt tới đỉnh cao nhất và là bí quyết của sự lãnh đạo lâu bền.

Nếu muốn trở thành người lãnh đạo có tính kỷ luật tự giác, hãy làm theo những hướng dẫn sau:

1. Đề ra và theo đuổi những việc ưu tiên

Không ai làm việc tùy hứng hoặc quá thoải mái lại có thể gặt hái được thành công và cũng không ai nể phục và kính trọng những người như vậy. Có người nói: "Khi làm những việc quan trọng, bạn cần hai thứ: một kế hoạch và một khoảng thời gian gấp gáp." Là người lãnh đạo, bạn luôn thiếu thốn thời gian. Giờ tất cả những gì bạn cần là một kế hoạch. Nếu xác định rõ đâu thật sự là việc ưu tiên và có thể giải thoát bản thân khỏi mọi thứ khác, việc theo đuổi những thứ quan trọng sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

2. Biến lối sống kỷ luật thành mục tiêu

Khi biết về ai đó có tính kỷ luật cao, chẳng hạn như Jerry Rice, hẳn bạn nhận ra rằng, để thành công, kỷ luật tự giác không phải là việc làm một lần mà cần trở thành một lối sống.

Một trong những cách tốt nhất để làm được điều đó là phải khai thác tính trật tự và lề thói hằng ngày, đặc biệt trong những lĩnh vực thiết yếu cho sự phát triển và thành công lâu dài của bạn. Ví dụ, vì tôi liên tục viết và nói, nên hàng ngày tôi đọc và sắp xếp tài liệu để sử dụng cho tương lai. Ngoài ra, vì tôi đã từng lên cơn đau tim vào tháng 12 năm 1998, nên giờ mỗi sáng tôi đều tập thể dục. Đó không phải những việc tôi làm trong một mùa. Tôi sẽ làm những công việc đó mỗi ngày trong cả quãng đời còn lại.

3. Thử thách

Để tạo dựng lối sống kỷ luật, một trong những nhiệm vụ đầu tiên của bạn là đối đầu và loại bỏ xu hướng thoái thác. Nhà văn Pháp Francois La Rochefoucauld nói: "Hầu hết mọi lỗi lầm của chúng ta đều dễ tha thứ hơn so với cách chúng ta nghĩ ra để giấu giếm những lỗi lầm ấy"

Nếu có một vài lý do cho việc bạn thiếu kỷ luật tự giác, hãy nhận thức rõ đó chỉ là những lời xin lỗi, bạn cần đối mặt với tất cả nếu muốn bước lên nấc thang cao hơn với vai trò một người lãnh đạo.

4.Gạt bỏ những phần thưởng cho tới khi hoàn thành công việc

Tác giả Mike Delany nhận xét một cách sáng suốt: "Tất cả các doanh nghiệp thưởng như nhau cho những nhân viên hay thoái thác trách nhiệm và những người làm việc nhiệt tình sớm muộn sẽ thấy mình có nhiều nhân viên lười nhác hơn là nhân viên chăm chỉ".

Một câu chuyện khác minh họa sức mạnh của việc kìm giữ các phần thưởng. Một đôi vợ chồng già ở khu cắm trại được vài ngày thì một gia đình khác tới ở khu vực đối diện. Ngay khi ô tô của họ dừng bánh, đôi vợ chồng và ba đứa trẻ xuống xe. Một đứa trẻ vội vã dỡ hộp đá, ba lô và các đồ đạc khác ra, trong khi hai đứa kia nhanh chóng dựng trại. Nơi ở đã được hoàn thành chỉ trong 15 phút.

Đôi vợ chồng già hết sức ngạc nhiên. "Các cháu hợp sức lại hẳn rất tuyệt", người chồng nói với cha lũ trẻ đầy khâm phục.

Người cha lũ trẻ đáp: "Chỉ cần có chút kỷ luật. Không ai được đi tắm cho tới khi trại được dựng xong."

5. Tập trung vào kết quả

Khi bạn nghĩ tới sự khó khăn của công việc thay vì kết quả hay phần thưởng nó mang lại, bạn sẽ dễ nản chí. Nếu cứ chìm trong công việc quá lâu, bạn sẽ cảm thấy tự thương hại mình thay vì phát huy được tính kỷ luật tự giác. Lần tới khi bạn đối mặt với một nhiệm vụ phải hoàn thành và đang phân vân xem làm gì là tiện thay vì trả giá cho nó, hãy thay đổi mục tiêu của mình, hãy tính đến lợi ích của việc làm đúng sẽ mang lại, rồi hãy vào cuộc.

SUY NGẪM

Tác giả H. Jackson Brown Jr. châm biếm: “Tài năng thiếu kỷ luật giống như con bạch tuộc trên đôi giày patanh. Nó vận động rất nhiều, nhưng bạn không bao giờ biết nó sẽ tiến về phía trước, phía sau hay sang bên.” Nếu bạn biết mình có tài năng, song bạn nhìn thấy nhiều dao động - mà ít mục tiêu cụ thể, có thể bạn sẽ thiếu kỷ luật tự giác.

Hãy nhìn lại kế hoạch làm việc tuần trước. Bạn đã dành bao nhiêu thời gian cho những hoạt động theo khuôn phép? Bạn có làm gì để phát triển và hoàn thiện bản thân và chuyên môn không? Bạn đã tham gia vào các hoạt động rèn luyện sức khỏe chưa? Bạn có dành một phần thu nhập của mình vào các khoản tiết kiệm hay đầu tư chưa? Nếu bạn đã và đang trì hoãn những việc đó và tự nhủ rằng sau này mình sẽ làm, thì có lẽ bạn cần phải tập trung cải thiện tính kỷ luật tự giác của mình.

ĐÚC KẾT

Để hoàn thiện tính kỷ luật tự giác, hãy:

• *Phân loại những ưu tiên của bạn.* Nghĩ tới hai hoặc ba điều quan trọng nhất trong cuộc sống bạn. Viết chúng ra cùng những phương pháp rèn luyện bạn phải thực hiện để phát triển và hoàn thiện chúng. Xây dựng một kế hoạch để đưa những quy tắc kỷ luật trở thành một phần hàng ngày, hàng tuần trong cuộc sống của bạn.

• *Liệt kê những lý do.* Dành thời gian viết ra những lợi ích của việc rèn luyện theo những quy tắc bạn vừa liệt kê. Sau đó, hãy đặt tờ giấy đó ở những nơi bạn có thể nhìn thấy hàng ngày. Những lúc bạn muốn bỏ cuộc, hãy đọc lại chúng.

• *Loại bỏ những lời xin lỗi.* Mỗi khi cảm thấy không thể theo được những quy tắc ấy nữa, hãy viết ra lý do. Sau đó đọc lại những lý do đó. Bạn cần gạt bỏ chúng đi vì chúng giống những lời xin lỗi. Thậm chí nếu có một lý do chính đáng, hãy tìm giải pháp khắc phục nó. Đừng để mình bỏ cuộc vì bất kỳ lý do nào. Hãy nhớ, chỉ có kỷ luật, bạn mới có khả năng đạt được những giấc mơ của mình.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Một nhà trẻ ở Canada treo tấm bảng này trên tường: “Thời điểm tốt nhất để trồng cây là 25 năm trước… Thời điểm thứ hai chính là ngày hôm nay”. Ngay hôm nay, hãy trồng cây kỷ luật tự giác trong đời bạn.

19. TINH THẦN PHỤC VỤ

Để tiến lên, hãy đặt người khác lên trước

Nhà lãnh đạo chân chính luôn sẵn sàng phục vụ mọi người vì động lực của họ là tình yêu với công ty hơn là sự khao khát vinh quang cho bản thân.

EUGENE B. HABECKER

Bạn phải yêu mến nhân viên hơn cả chức vụ của bạn.

JOHN C. MAXWELL

ĐỨNG TRÊN MẢNH ĐẤT RUNG

Cách đây không lâu, người dân Mỹ đã quá quen với Tổng chỉ huy quân đội H. Norman Schwarzkopf. Ông đã thể hiện khả năng lãnh đạo tuyệt vời trong việc chỉ huy quân đội liên minh trong chiến tranh vùng vịnh Ba Tư, đúng như cách ông đã làm trong suốt sự nghiệp của mình, kể từ những ngày đầu tiên ở West Point.

Trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi đã không hiểu bằng cách nào ông có thể xoay chuyển tình thế của một đội quân đang hết sức lóng ngóng ở Việt Nam. Tiểu đoàn một thuộc Binh đoàn bộ binh sáu vẫn được biết đến là “tồi tệ nhất trong sáu tiểu đoàn” đã đi lên từ việc bị coi là trò cười để trở thành lực lượng chiến đấu hiệu quả và được chọn để thực hiện những nhiệm vụ khó khăn hơn. Họ chuyển sang một nhiệm vụ khác, phải đi đến một nơi mà theo mô tả của Schwarzkopf là “nơi gian nguy, ác hiểm”, – bán đảo Batagan. Vùng đất này chịu cảnh giành giật suốt hơn 30 năm, phủ đầy mìn và bẫy treo, và là nơi mỗi tuần có không ít thương vong bởi những vũ khí đó.

Schwarzkopf đã làm hết mình trong tình thế xấu đó. Ông đề xuất các biện pháp giảm thiểu thương vong, và cứ khi nào có chiến sĩ bị thương do bom mìn, ông lại tới kiểm tra ngay, dùng dao lấy mảnh kim loại ra, đồng thời trò chuyện với những chiến sĩ khác giúp họ nâng cao ý chí.

Vào ngày 28 tháng 5 năm 1970, có một người lính trúng mìn, và Schwarzkopf đã bay ngay tới đó. Khi trực thăng đang đưa người lính bị thương lên, một người lính khác dẫm phải mìn, chân của anh ta bị thương nặng. Anh ta nằm giãy giụa trên đất, la hét và than khóc. Đó là lúc mọi người nhận ra tất cả họ đều đang đứng giữa bãi mìn chứ không phải là một cái bẫy đơn.

Schwarzkopf tin rằng người lính bị thương có thể sống sót, thậm chí giữ được cái chân của mình nếu ngừng giãy giụa. Chỉ duy nhất một việc Schwarzkopf có thể làm là theo sau và giữ anh ta nằm yên. Schwarzkopf đã viết:

Tôi bắt đầu đi qua bãi mìn, bước chậm chạp từng bước, gắn chặt mắt xuống đất, dò tìm các ngạnh mìn nhỏ lộ lên khỏi đất. Đầu gối tôi run mạnh đến nỗi mỗi lần bước đi, tôi phải dùng hai tay túm lấy chân mình, giữ chặt trước khi bước tiếp… Thời gian tưởng như dài cả ngàn năm trước khi tôi chạm tới cậu lính…

Lúc đó, Schwarzkopf nặng tới 108kg, là đấu sĩ một thời ở West Point, đã kẹp chặt cậu lính bị thương và giúp anh ta bình tĩnh. Điều đó đã cứu sống anh ta. Với sự giúp đỡ của đội kỹ thuật, Schwarzkopf đã đưa mình và những người khác ra khỏi bãi mìn.

Hành động Schwarzkopf hôm đó có thể xem là biểu hiện của tính anh hùng, lòng dũng cảm hay thậm chí sự liều lĩnh. Nhưng tôi nghĩ từ đúng nhất để miêu tả chính là “tinh thần phục vụ”. Vào cái ngày tháng 5 đó, cách duy nhất để ông có thể trở thành nhà lãnh đạo có ảnh hưởng sâu sắc chính là phục vụ người lính gặp nạn.

BỒI ĐẮP

Khi nghĩ về tinh thần phục vụ, có phải bạn hình dung đến những người trình độ tương đối thấp, đứng ở hàng cuối của một tổ chức? Nếu đúng như vậy, thì bạn đã sai lầm. Tinh thần phục vụ không nói lên vị trí

xã hội hay năng lực mà nói lên thái độ. Chắc hẳn bạn đã gặp phải những người làm việc dịch vụ không có tinh thần phục vụ: một nhân viên nhà nước thô lỗ, một hầu bàn không chú ý đến việc bạn gọi món, một nhân viên trực cửa hàng buôn điện thoại với bạn bè thay vì giúp đỡ bạn.

Việc bạn dễ dàng cảm nhận một nhân viên không có tinh thần tương trợ cũng giống như việc cảm nhận tinh thần phục vụ của của một nhà lãnh đạo. Sự thật là những nhà lãnh đạo giỏi luôn mong muốn được phục vụ mọi người, không phải phục vụ chính họ.

Vậy ý nghĩa của tinh thần phục vụ ra sao? Một người lãnh đạo thật sự có tinh thần phục vụ sẽ:

1. Đặt người khác lên trước việc của chính mình

Phẩm chất đầu tiên của một người lãnh đạo là khả năng đặt người khác lên trên bản thân và những mong muốn cá nhân. Thậm chí, họ sẵn sàng trì hoãn công việc của mình. Điều đó có nghĩa là chủ động quan tâm đến nhu cầu của cấp dưới, sẵn sàng giúp đỡ, và coi những mong muốn của họ là quan trọng.

2. Sở hữu sự tự tin để phục vụ

Cốt lõi của tinh thần phục vụ là sự vững vàng. Cho tôi biết người nào đó cho rằng mình quan trọng đến mức không thể phục vụ người khác, tôi sẽ cho bạn thấy anh ta thiếu vững vàng. Cách chúng ta đối xử với mọi người thật sự phản ánh cách nghĩ của chúng ta về bản thân. Nhà triết học, nhà thơ Eric Hoffer đã nắm bắt được suy nghĩ ấy:

Có một điều thật sự dễ nhận thấy là chúng ta yêu hàng xóm như yêu chính chúng ta; làm cho người khác những thứ chúng ta làm cho bản thân. Chúng ta ghét mọi người, khi chúng ta ghét bản thân. Chúng ta khoan dung với người khác khi chúng ta khoan dung với chính mình. Chúng ta tha thứ người khác khi chúng ta tha thứ chính mình. Nguồn gốc của mọi phiền muộn không phải ở việc yêu bản thân mà là việc căm ghét bản thân.

Theo Nguyên tắc Phân quyền, chỉ những người lãnh đạo vững vàng mới giao quyền lực cho cấp dưới. Điều này cũng đúng khi nói chỉ những người lãnh đạo vững vàng mới bộc lộ tinh thần phục vụ.

3. Chủ động phục vụ

Khi bị thúc ép, hầu như ai cũng sẽ phục vụ. Nhưng bạn thật sự có thể nhận thấy tấm lòng của người chủ động phục vụ người khác. Những người lãnh đạo vĩ đại hiểu được nhu cầu, nắm bắt được cơ hội và phục vụ mà không hề mong được đáp trả.

4. Không phải sự ý thức về vị trí

Người lãnh đạo có tinh thần phục vụ không để ý đến thứ bậc hay địa vị. Khi Đại tá Norman Schwarzkopf đặt chân vào bãi mìn, thứ bậc là thứ cuối cùng ông nghĩ đến. Ông là một người luôn cố gắng giúp đỡ người khác. Dù gì đi nữa, tư cách một người lãnh đạo đã khiến ông ý thức sâu sắc tinh thần phục vụ.

5. Phục vụ chân thành

Tinh thần phục vụ không có động cơ là lôi bè kéo cánh hay sự thăng tiến cho bản thân. Nó được đốt cháy bởi tình yêu thương. Cuối cùng, tầm ảnh hưởng của bạn phụ thuộc vào mức độ quan tâm sâu sắc bạn dành cho mọi người. Đó là lý do tại sao tinh thần tự nguyện phục vụ lại rất quan trọng đối với lãnh đạo.

SUY NGẪM

Con tim bạn để ở đâu khi phục vụ những người khác? Bạn có muốn trở thành người lãnh đạo chạy theo bổng lộc và quyền lợi không? Bạn có được thúc đẩy bởi động cơ mong muốn giúp đỡ mọi người không?

Nếu muốn trở thành mẫu người lãnh đạo mà mọi người muốn đi theo, hãy dừng lại để suy nghĩ về vấn đề tinh thần phục vụ. Nếu quan điểm của bạn là muốn được phục vụ hơn là phải phục vụ người khác, thì có thể bạn sẽ phải đương đầu với khó khăn. Nếu đây thật sự là vấn đề trong cuộc sống của bạn, thì hãy lưu ý lời khuyên này:

Hãy dừng việc sai khiến người khác, và bắt đầu lắng nghe họ.

Hãy dừng việc đóng kịch để được thăng tiến, và bắt đầu mạo hiểm vì lợi ích của người khác.

Hãy dừng việc cố tìm đường đi cho bản thân, và bắt đầu phục vụ người khác.

Thật đúng khi nói rằng, con người muốn trở nên vĩ đại phải giống như người nhỏ bé nhất và là đầy tớ của tất cả mọi người.

ĐÚC KẾT

Để nâng cao tinh thần phục vụ, hãy:

• *Làm những việc nhỏ.* Lần cuối cùng bạn làm việc tốt cho người khác là khi nào? Hãy bắt đầu với những người thân thiết nhất với mình: chồng hoặc vợ, con cái, bố mẹ. Hãy tìm cách làm những việc nhỏ bé mà vẫn thể hiện được sự quan tâm của bạn.

• *Học cách bước thật chậm qua đám đông.* Khi còn là người lãnh đạo trẻ tuổi, bố tôi đã dạy tôi một trong những bài học lớn nhất của cuộc đời. Tôi gọi nó là bước thật chậm qua đám đông. Lần tới khi tham dự một buổi họp quan trọng với nhiều khách hàng, đồng nghiệp hay nhân viên, hãy đặt mục tiêu là kết nối với mọi người bằng cách đi lại và trò chuyện với mọi người. Tập trung vào mỗi người bạn gặp. Nhớ tên người đó nếu chưa biết. Hãy biến cuộc họp thành cơ hội tìm hiểu nhu cầu, mong muốn và nguyện vọng của mỗi người. Sau đó, khi trở về nhà, hãy ghi chú ra để nhớ làm việc gì đó có thể có ích cho khoảng một nửa số người bạn đã gặp.

• *Chuyển thành hành động.* Nếu cuộc sống của bạn thiếu thái độ phục vụ, cách tốt nhất để thay đổi là phải bắt đầu phục vụ. Hãy để tay chân bạn bắt đầu phục vụ và cuối cùng con tim bạn cũng sẽ bắt nhịp được. Hãy đăng ký phục vụ người khác trong vòng sáu tháng tại nhà thờ, tại cộng đồng, hoặc tổ chức tình nguyện. Nếu hết thời hạn, mà thái độ của bạn vẫn chưa cải thiện, thì hãy làm lại. Hãy liên tục làm thế cho tới khi trái tim bạn biến chuyển.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Albert Schweitzer đưa ra nhận định khôn ngoan: “Tôi không biết số phận của bạn sẽ ra sao, song tôi biết một điều: những người thật sự hạnh phúc là những người tìm kiếm và học được cách phục vụ người khác.” Nếu bạn muốn lãnh đạo ở mức độ cao nhất, hãy sẵn sàng phục vụ ở mức độ thấp nhất.

20. HAM HỌC HỎI

Vừa lãnh đạo vừa học hỏi

Hãy đặt định mức thời gian nghe và đọc xấp xỉ 10 lần so với thời gian nói. Điều này giúp bạn luôn học hỏi và tiến bộ không ngừng.

GERALD MCGINNIS

Chủ tịch và Giám đốc điều hành Công ty Respironics

Những gì bạn học được chỉ được tính sau khi bạn đã biết tất cả về nó.

JOHN WOODEN, *huấn luyện viên bóng rổ nổi tiếng*

THÀNH CÔNG DƯỚI CHIẾC ÁO MỘT KẺ LANG THANG

Bất cứ khi nào bạn nhìn thấy một người đàn ông bé nhỏ, hãnh diện với bộ ria mép, vác theo cây gậy ba toong, mặc chiếc quần rộng thùng thình, mang đôi giày to, vụng về cộng với chiếc mũ quả dưa, bạn sẽ biết ngay đó là Charlie Chaplin. Ai cũng có thể nhận ra ông. Trong những năm 20 và 30 của thế kỷ XX, ông là nhân vật nổi tiếng và cũng dễ nhận ra nhất trên hành tinh. Người duy nhất trong các nhân vật nổi tiếng hiện nay có thể sánh với Chaplin là Michael Jordan nhưng để xem ai là người nổi tiếng hơn thì chúng ta phải đợi 75 năm nữa để biết người ta nhớ đến Michael như thế nào.

Khi Chaplin sinh ra, không ai có thể đoán ông lại nổi tiếng đến thế. Sinh ra trong nghèo khó, là con trai một cặp vợ chồng người Anh hoạt động biểu diễn tại nhà hát, ông sống trên các hè phố trong khi mẹ ông ở cơ sở từ thiện. Sau vài năm ở trại tế bần và trại trẻ mồ côi, ông bắt đầu tham gia biểu diễn để kiếm sống. Ở tuổi 17, ông đã là nghệ sĩ kỳ cựu. Năm 1914, ở độ tuổi 20, ông làm việc cho Mack Sennet tại phòng thu Keystone ở Hollywood và kiếm được 150 đô-la một tuần. Trong năm đầu tiên gắn bó với điện ảnh, ông làm được 35 phim, với tư cách là diễn viên, nhà biên kịch và đạo diễn. Ngay sau đó, mọi người đều nhanh chóng công nhận tài năng và tiếng tăm của ông ngày một vang xa. Chỉ một năm sau, ông đã kiếm được 1.250 đô-la một tuần. Năm 1918, ông làm một việc chưa từng có. Đó là ký hợp đồng trị giá một triệu đô-la Mỹ đầu tiên của nền công nghiệp giải trí. Ông trở nên giàu có, nổi tiếng và là nhà sản xuất phim có thế lực nhất thế giới ở tuổi 29, độ tuổi đủ chín chắn và già dặn.

Chaplin thành công nhờ tài năng vĩ đại và nghị lực phi thường. Nhưng tất cả những phẩm chất đó đều được tiếp sức bởi khả năng học hỏi. Ông đã không ngừng phấn đấu để học hỏi, trưởng thành và hoàn thiện nghề nghiệp. Thậm chí khi đã là diễn viên nổi tiếng và có mức thu nhập cao nhất thế giới, ông vẫn không tự bằng lòng với thực tại.

Chaplin kể với phóng viên quyết tâm hoàn thiện bản thân của ông:

Trong khi xem một bộ phim của mình đang chiếu trước khán giả, tôi luôn để ý xem điều gì họ không cười. Ví dụ, nếu một vài khán giả không cười vào một trò mà tôi cho là buồn cười, lập tức tôi sẽ mổ xẻ tình tiết đó và cố tìm hiểu xem đã có vấn đề gì với ý tưởng đó hay việc thực hiện nó. Nếu nghe thấy một tiếng cười dù là rất nhỏ về một tình tiết nào đó mà tôi không nghĩ là nó buồn cười, tôi sẽ tự hỏi tại sao tình tiết đó lại gây cười.

Quyết tâm học hỏi giúp ông thành công trên phương diện kinh tế, và giúp ông làm mọi việc hết sức xuất sắc. Những ngày đầu tiên, tác phẩm của Chaplin được hoan nghênh như một phương tiện giải trí tuyệt diệu và theo thời gian, ông được mọi người công nhận là bậc kỳ tài khôi hài. Ngày nay, rất nhiều bộ phim của ông được coi như những kiệt tác nghệ thuật, và ông được đánh giá là một trong những nhà làm phim vĩ đại nhất mọi thời đại. Nhà biên kịch, phê bình phim James Agree viết: “Nghệ thuật kịch câm tinh tế nhất, những xúc cảm sâu sắc nhất, chất thơ thấm thía nhất đều hiện diện trong tác phẩm của Chaplin.”

Khi trở nên nổi tiếng, nếu Chaplin thay vì ham học hỏi lại tỏ ra kiêu ngạo, tự mãn thì tên tuổi của ông có lẽ cũng chỉ như Ford Sterling hay Ben Turpin, những ngôi sao của thể loại phim câm đã đi vào quên lãng.

Nhưng Chaplin không ngừng học hỏi và trưởng thành với tư cách là diễn viên, đạo diễn và cuối cùng là nhà điều hành sản xuất phim. Từ kinh nghiệm về việc các nhà làm phim phải phụ thuộc vào các phòng thu và các nhà phân phối, ông đã lập nên công ty riêng, United Artists, cùng với Doughlas Fairbanks, Mary Pickford và D. W. Griffith. Công ty này cho tới nay vẫn hoạt động.

BỒI ĐẮP

Người lãnh đạo luôn phải đối mặt với nguy cơ của việc tự mãn với những gì mình có. Xét cho cùng, nếu một người lãnh đạo có được tầm ảnh hưởng và sự kính phục của mọi người, tại sao vẫn phải luôn phát triển. Câu trả lời thật đơn giản:

Sự phát triển quyết định bạn là ai.

Bạn là ai quyết định những người bạn thu hút.

Những người đó quyết định thành công của công ty bạn.

Nếu muốn xây đắp công ty của mình, bạn phải luôn học hỏi.

Tôi sẽ đưa ra năm nguyên tắc giúp bạn trau dồi và giữ vững thái độ học hỏi:

1. Chữa căn bệnh mong đạt đến đích của bạn

Thật trớ trêu, việc thiếu tinh thần học hỏi thường bắt nguồn từ thành tích. Một số người nhầm tưởng khi đạt được một mục tiêu nào đó, họ không cần học hỏi thêm nữa. Suy nghĩ này xuất hiện trong mọi việc: kiếm một bằng cấp, vươn tới vị trí mong muốn, nhận được một giải thưởng, hay đạt được một mục tiêu kinh tế nào đó.

Những người lãnh đạo giỏi không thể nghĩ theo cách đó. Ngày họ ngừng phát triển cũng chính là ngày họ đánh mất tiềm lực của họ và của tổ chức. Hãy luôn ghi nhớ câu nói của Ray Kroc: "Khi còn thanh xuân, bạn còn phát triển. Ngay khi về già, bạn sẽ kiệt quệ"

2. Vượt lên thành công

Một trớ trêu khác là thành công thường cản trở tính ham học hỏi. Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu những gì đã đưa họ tới đích không bao giờ giữ họ mãi ở đó được. Nếu bạn từng thành công trong quá khứ, hãy thận trọng. Hãy cân nhắc điều này: nếu những gì bạn làm hôm qua vẫn có vẻ hết sức lớn lao với bạn, tức là hôm nay bạn chưa làm được gì nhiều đâu.

3. Bỏ những lối tắt

Bạn tôi, Nancy Dornan nói: "Khoảng cách dài nhất giữa hai điểm là lối tắt." Điều đó quả thực rất đúng. Trong cuộc sống, để có thứ gì đó giá trị, bạn phải trả giá. Khi mong muốn phát triển trong một lĩnh vực nhất định, hãy tính ra bạn cần bỏ ra những gì, cần trả giá như thế nào, sau đó hãy quyết tâm đầu tư cho nó.

4. Đánh đổi sự tự cao của bạn

Tính ham học hỏi đòi hỏi chúng ta phải thừa nhận chúng ta không biết mọi thứ, và điều đó có thể khiến chúng ta trông có vẻ tệ hơn. Hơn nữa, nếu không ngừng học hỏi, chúng ta cũng phải liên tục mắc lỗi. Song, như nhà văn và thợ thủ công hàng đầu Elbert Hubbard đã nói: "Lỗi lầm lớn nhất một người có thể mắc trong đời là lúc nào cũng sợ mắc lỗi" Bạn không thể vừa tự cao và vừa ham học hỏi. Emerson viết: "Để đạt được thứ gì đó, bạn phải mất đi những thứ khác" Để trưởng thành hơn, hãy gạt bỏ sự tự cao của bạn.

5. Đừng bao giờ trả giá hai lần cho cùng một lỗi

Teddy Roosevelt khẳng định: "Ai không mắc lỗi thì không bao giờ tiến bộ được." Đó là sự thật. Nhưng người lãnh đạo luôn mắc những lỗi giống nhau cũng không tiến bộ được. Là một người lãnh đạo ham học hỏi, bạn sẽ mắc lỗi. Hãy quên chúng đi, nhưng luôn nhớ những gì chúng đã dạy cho bạn. Nếu không, bạn sẽ phải trả giá cho lỗi lầm đó nhiều hơn một lần đấy.

SUY NGẪM

Khi còn là một đứa trẻ ở vùng nông thôn Ohio, tôi thấy biển hiệu này tại một cửa hàng thức ăn gia súc: "Nếu không hài lòng với vụ mùa đang thu hoạch, hãy kiểm tra hạt giống bạn đang gieo." Dù chỉ là biển hiệu quảng cáo hạt giống nhưng nó lại chứa đựng một nguyên tắc tuyệt diệu.

Bạn đang thu hoạch vụ mùa gì? Cuộc sống và năng lực lãnh đạo của bạn có cải thiện hơn qua mỗi ngày, mỗi tháng, mỗi năm không? Bạn có đang không ngừng đấu tranh chỉ để giữ vị trí của mình không? Nếu chưa đạt đến cái đích lẽ ra bạn cần đạt được lúc này, thì có lẽ vấn đề của bạn là thiếu tính học hỏi. Có việc gì mà bạn chỉ làm duy nhất một lần không? Lần cuối cùng bạn chủ động tiếp cận một lĩnh vực mà bạn không phải chuyên gia là khi nào? Trong một vài ngày tới hay vài tuần tới, hãy quan sát thái độ bản thân về việc trưởng thành và học hỏi để biết mình đang đứng ở đâu.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện tính học hỏi của mình, hãy:

• *Quan sát cách bạn phản ứng với những lỗi lầm.* Bạn có thừa nhận lỗi của mình không? Bạn có xin lỗi khi thích hợp không? Bạn có tỏ ra biện minh cho bản thân không? Hãy quan sát chính mình và hỏi ý kiến của người bạn đáng tin tưởng. Nếu bạn phản ứng tồi - hoặc bạn chẳng gây ra lỗi nào cả - thì bạn cần rèn luyện tính học hỏi của mình.

• *Thử những cái mới.* Ngay hôm nay, hãy ra khỏi con đường bạn vẫn đi để làm việc gì đó khác lạ đòi hỏi ở bạn cả tinh thần, cảm xúc và thể lực. Thử thách giúp ta tiến bộ hơn. Nếu thật sự muốn bắt đầu phát triển, hãy biến những thách thức mới thành một phần của cuộc sống hàng ngày.

• *Nghiên cứu lĩnh vực thế mạnh của bạn.* Mỗi năm, hãy đọc sáu đến 12 cuốn sách về lãnh đạo hay lĩnh vực thuộc chuyên môn của bạn. Việc tiếp tục học hỏi trong một lĩnh vực bạn đã là chuyên gia sẽ giúp bạn tránh mệt mỏi và mất đi tính ham học hỏi.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Sau khi giành được chức vô địch thế giới lần thứ ba, dũng sĩ đấu bò tót Tuff Hedeman đã không tổ chức ăn mừng chiến thắng. Ông dời tới Denver bắt đầu mùa giải mới và bắt đầu lại toàn bộ quá trình. Ông nhận xét: "Con bò tót sẽ không quan tâm tuần trước tôi làm gì đâu." Dù là một tân binh non trẻ hay một cựu binh thành công, nếu ngày mai bạn muốn trở thành nhà vô địch, hãy không ngừng học hỏi ngay từ hôm nay.

21. TẦM NHÌN

Bạn chỉ có thể nắm được những gì bạn nhìn thấy

Sự can đảm vươn tới mục tiêu của nhà lãnh đạo tài ba xuất phát từ niềm đam mê, không phải từ địa vị.

JOHN C. MAXWELL

Tương lai nằm trong tay người có tầm nhìn xa trông rộng.

JOHN SCULLEY

Nguyên Tổng Giám đốc của Công ty Pepsi và hãng máy tính Apple

KHÔNG CÓ SƠN TRÓC… TẤT CẢ CÁC CON NGỰA ĐỀU NHẢY

Một trong những kẻ mơ mộng nhất thế kỉ XX là Walt Disney. Bất kể ai đã làm ra bộ phim hoạt hình đầu tiên có âm thanh, màu sắc và bộ phim hình ảnh động đầu tiên, hẳn đó phải là người nhìn xa trông rộng. Những kiệt tác vĩ đại nhất thể hiện tầm nhìn xa của Disney là Disneyland và thế giới Walt Disney. Tia sáng lóe lên cho tầm nhìn chiến lược ấy bắt nguồn từ một nơi không ngờ tới.

Khi hai cô con gái của Walt còn nhỏ, mỗi sáng chủ nhật, ông thường dẫn hai cô bé đến công viên giải trí của vùng Los Angeles. Các con của ông hết sức thích thú và ông cũng vậy. Đây là thiên đường của bọn trẻ với một bầu không khí tuyệt vời: vị thơm ngon của bắp rang bơ và kẹo bông, những sắc màu rực rỡ của các biển quảng cáo, và cả tiếng hò reo của lũ trẻ khi các toa tàu lao qua ngọn đồi.

Walt đặc biệt bị cuốn hút bởi trò chơi ngựa gỗ. Mỗi khi lại gần nó, ông thấy mờ mờ những hình ảnh rất sáng, chúng chạy vòng quanh theo nhịp của giai điệu sôi nổi từ nhạc cụ Ca-li-ốp. Nhưng khi tiến gần hơn và vòng ngựa gỗ dừng lại, thì ông nhận ra mắt mình đã bị đánh lừa. Ông nhìn thấy những con ngựa cũ kỹ với lớp sơn bị rạn và tróc hết, và chỉ có những con ngựa ở hàng ngoài mới chuyển động lên xuống. Những con khác đứng yên, bị đóng chặt xuống sàn.

Nỗi thất vọng của một họa sĩ biếm họa đã tạo thôi thúc ông vạch ra một tầm nhìn vĩ đại. Trong trí tưởng tượng, ông nhìn thấy một công viên giải trí nơi những ảo ảnh không biến mất, nơi trẻ em và người lớn được tận hưởng bầu không khí lễ hội, mà không có những cảnh tồi tàn thường thấy ở các gánh xiếc hay các lễ hội du lịch. Ước mơ đó đã được biến thành khu vui chơi Disneyland. Như lời phát biểu của Larry Taylor trong chương trình *Be an Orange* (Hãy là một trái cam), tầm nhìn của ông Walt gói gọn trong câu: "Không có sơn tróc. Tất cả các con ngựa đều nhảy."

BỒI ĐẮP

Đối với một người lãnh đạo, tầm nhìn chính là tất cả. Nó tuyệt đối cần thiết. Vì sao vậy? Bởi tầm nhìn dẫn lối cho người lãnh đạo. Nó vẽ nên mục tiêu. Nó châm ngòi và cung cấp nhiên liệu cho ngọn lửa tinh thần, hướng nhà lãnh đạo tiến về phía trước. Đó là ngọn lửa cho những ai đi theo người lãnh đạo đó. Hãy chỉ cho tôi một người lãnh đạo không có tầm nhìn, và tôi sẽ cho bạn thấy anh ta sẽ không đi đến đâu cả và nếu có thì cũng chỉ là đi lòng vòng mà thôi.

Để tìm hiểu về tầm nhìn và làm thế nào để nó trở thành một phần trong cuộc sống của người lãnh đạo, hãy xét những điểm sau:

1. Tầm nhìn khởi nguồn từ bên trong

Khi thuyết trình tại các buổi thảo luận, đôi khi có người đề nghị tôi vạch ra tầm nhìn cho công ty của anh ta. Nhưng tôi không thể làm thế. Bởi tầm nhìn là thứ không thể mua, xin, hay vay mượn được. Nó phải xuất phát từ bên trong. Đối với Disney thì tầm nhìn không bao giờ là vấn đề. Bởi với sự sáng tạo và khao khát vươn tới đỉnh cao, ông luôn biết được điều gì có thể xảy ra.

Nếu thiếu tầm nhìn, hãy nhìn vào bên trong con người bạn. Hãy viết ra những năng khiếu và mong muốn của bản thân. Hãy lưu ý xu hướng nghề nghiệp của bạn nếu có. Và nếu chưa định hướng được tầm nhìn của chính mình, hãy dành thời gian với một người lãnh đạo khác có tầm nhìn tương đồng với bạn. Và hãy trở thành cộng sự của người đó. Đó chính là cách mà Roy, anh trai của Walt Disney đã làm. Ông là một doanh nhân, một nhà lãnh đạo tài giỏi có thể làm nên chuyện, nhưng Walt mới là người đem lại cho Roy tầm nhìn. Họ đã cùng nhau lập thành một đội phi thường.

2. Tầm nhìn dựa trên quá khứ của chính bạn

Tầm nhìn không phải là thứ gì bí ẩn đến từ ngoài vũ trụ như một số người vẫn nghĩ. Nó phát triển từ quá khứ của nhà lãnh đạo và những người sống quanh anh ta. Đó là trường hợp của Disney nhưng cũng đúng với tất cả những người làm lãnh đạo. Hãy trò chuyện với một người lãnh đạo nào đó, bạn sẽ có thể phát hiện những cột mốc trong quá khứ là phương tiện vạch ra tầm nhìn của anh ta.

3. Tầm nhìn phải hoà hợp với nhu cầu của mọi người

Tầm nhìn đích thực luôn xa tầm với. Nó vượt trên những gì một cá nhân có thể đạt tới. Và nếu có giá trị đích thực, nó không chỉ kéo theo những người khác mà còn mang lại giá trị cho họ. Nếu bạn có một tầm nhìn không mang tính phục vụ mọi người, thì tầm nhìn đó có lẽ quá hạn hẹp.

4. Tầm nhìn giúp bạn tập hợp được các nguồn lực

Một trong những lợi ích lớn nhất của tầm nhìn là nó hoạt động như một thỏi nam châm - thu hút, kích thích và liên kết mọi người. Nó còn hút về tài chính và các nguồn lực khác. Tầm nhìn càng vĩ đại, nó càng có tiềm năng thu hút các nhân tài. Tầm nhìn càng mang tính thử thách bao nhiêu, những người tham gia càng phải chiến đấu gian khổ bấy nhiêu mới đạt tới nó. Edwin Land, người sáng lập của Polaroid khuyên: "Việc đầu tiên bạn làm là chỉ cho một người nhận thấy tầm nhìn rất quan trọng và gần như là bất khả thi. Điều đó sẽ khiến cho những người tài bộc lộ hết tiềm lực của họ."

SUY NGẪM

Vậy tầm nhìn bắt nguồn từ đâu? Để có được tầm nhìn thiết yếu với một người lãnh đạo, bạn phải là một người biết lắng nghe. Bạn phải nghe nhiều tiếng nói.

Tiếng nói bên trong

Như tôi đã nói, tầm nhìn khởi nguồn từ bên trong. Bạn có biết mục đích cuộc đời bạn là gì không? Điều gì đã rung động trái tim bạn? Bạn mơ ước điều gì? Nếu những gì đang theo đuổi trong cuộc đời không xuất phát từ khao khát bên trong, từ những nơi sâu thẳm của chính con người và niềm tin của bạn, thì bạn sẽ không thể đạt được nó.

Tiếng nói không hài lòng

Cảm hứng cho những sáng kiến vĩ đại bắt nguồn từ đâu? Chính từ việc phát hiện ra những thứ không ổn. Không hài lòng với những gì đang có là chất xúc tác cho tầm nhìn xa. Có phải bạn đang hài lòng với nhịp độ của mình? Hay bạn cảm thấy muốn thay đổi thế giới của mình? Trong lịch sử, chẳng có người lãnh đạo vĩ đại nào lại đấu tranh ngăn chặn sự thay đổi cả.

Tiếng nói thành công

Không ai có thể một mình làm những việc vĩ đại cả. Để đạt tới một tầm nhìn lớn lao, bạn cần một đội ngũ nhân viên giỏi. Nhưng bạn cũng cần những lời khuyên từ những người đi trước. Nếu muốn dẫn dắt người khác vươn tới đỉnh cao, hãy tìm một cố vấn dày dạn kinh nghiệm. Bạn đã có cố vấn giúp vạch rõ tầm nhìn của mình chưa?

Tiếng nói cao hơn

Dù rằng đúng là tầm nhìn phải bắt nguồn từ bên trong, nhưng bạn cũng không nên để nó bị kìm hãm bởi những hạn chế của bản thân. Một tầm nhìn có giá trị phải có Chúa trời ở trong. Chỉ có Chúa mới biết được mọi khả năng của bạn. Bạn có bao giờ vượt khỏi chính mình, thậm chí vượt ra khỏi giới hạn cuộc đời bạn

khi tìm kiếm tầm nhìn không? Nếu chưa, thì có thể bạn đang đánh mất tiềm lực đích thực của mình và những điều tốt đẹp nhất cuộc sống dành cho bạn.

ĐÚC KẾT

Để cải thiện tầm nhìn của bạn, hãy:

• *Đánh giá bản thân.* Nếu trước đây bạn đã suy nghĩ về tầm nhìn cuộc đời bạn và đã nói nó ra, thì hãy đánh giá xem bạn đã thực hiện nó như thế nào. Hãy trò chuyện với những người thân, chẳng hạn chồng hay vợ bạn, một người bạn thân và những nhân viên chủ chốt, rồi đề nghị họ cho biết họ suy nghĩ thế nào về tầm nhìn của bạn. Nếu họ có thể nói ra nó như thế nào, thì lúc đó, có lẽ bạn đang thực hiện được tầm nhìn của mình.

• *Hãy viết ra.* Nếu chỉ suy nghĩ về tầm nhìn mà chưa bao giờ viết ra, thì ngay hôm nay hãy dành thời gian làm điều đó. Việc viết ra sẽ làm rõ những suy nghĩ của bạn. Khi đã viết ra, hãy đánh giá xem nó có xứng đáng với những điều tốt đẹp nhất trong cuộc sống của bạn không. Và sau đó, hãy theo đuổi nó với tất cả những gì bạn có.

• *Hãy kiểm tra độ quyết tâm.* Nếu vẫn chưa làm được nhiều việc để thực hiện tầm nhìn, hãy dành vài tuần hoặc vài tháng để suy nghĩ về điều đó. Cân nhắc xem điều gì thật sự tác động tới bạn từ sâu thẳm bên trong bạn.

Điều gì khiến bạn khóc?

Điều gì khiến bạn ước mơ?

Điều gì mang đến cho bạn sinh lực?

Bạn cũng nên nghĩ về những thứ xung quanh mà bạn muốn thay đổi? Những điều gì bạn chưa thấy lúc này nhưng tương lai chúng sẽ xuất hiện. Khi nào những ý tưởng bắt đầu hiện rõ, hãy viết chúng ra và nói chuyện với người cố vấn của bạn về chúng.

BÀI HỌC MỖI NGÀY

Trong những năm 1923-1955, Robert Woodruff làm chủ tịch của hãng Coca-Cola, ông muốn mọi quân nhân Mỹ trên thế giới đều có thể mua được Coca-Cola chỉ với năm cent (1 cent=1/100 đô-la), cho dù điều đó tiêu tốn của công ty bao nhiêu. Quả là một mục tiêu táo bạo! Nhưng đó chưa là gì so với bức tranh toàn cảnh ông thấy trong trí tưởng tượng của mình. Trong cả cuộc đời, ông luôn muốn tất cả mọi người trên thế giới thưởng thức Coca-Cola. Khi nhìn sâu vào đáy lòng mình để tìm một tầm nhìn, bạn nhìn thấy gì?

Lời kết

Hy vọng bạn đã thu được những kiến thức hữu ích từ cuốn *21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo*, và hoàn thiện được bản thân qua những bài tập trong phần "Đúc kết" của mỗi chương sách. Những bài tập này nhằm giúp bạn rèn luyện và không ngừng phát triển các phẩm chất của một nhà lãnh đạo trong suốt cuộc đời.

Tôi mong rằng bạn sẽ định kỳ xem lại cuốn sách này để đánh giá sự tiến bộ của bản thân và thúc đẩy bạn vào các chương trình mang tính chất thường xuyên như đọc sách, nghe băng, và tham dự các buổi hội thảo.

Tôi cũng gợi ý bạn nên tìm một vài người lãnh đạo có thể trực tiếp cho bạn ý kiến, hay tìm hiểu về các nhà lãnh đạo lớn qua sách báo hay băng đĩa. Cách duy nhất để trở thành mẫu nhà lãnh đạo mọi người đều *muốn* theo là không ngừng phát triển và học hỏi các kỹ năng lãnh đạo. Chúc bạn may mắn và thành đạt.